

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه LMD

شعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي دولي

أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي
للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزيو -

تحت إشراف أستاذ:

مخفي أمين

إعداد الطالبة:

بطاهر بختة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. بوظراف الجيلالي
مشرفا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. مخفي امين
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. بن زيدان الحاج
ممتحنا	جامعة شلف	أستاذ محاضر "أ"	د. طهرات عمار
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة "أ"	د. بن حراث حياة

2018-2017

إهداء

اهدي هذا العمل إلى من تعجبني في رعايتي وسعتني إلى تعليمي ودعتني لي دائما بالنجاح، إلى التي لم تنم حينها وهي ساهرة لأجلي كنجمة تضيء سماء ليالي مظلمة، إلى من لم أرى أرق من قلبها أو أطيب منه، إلى حبيبة قلبي أُمي العزيزة أطل الله في عمرها وأدامها كشمعة تضيء لي الطريق، وكزهرة تفوح منها رائحة العطر أين ما حلقت، وكنسمة تنشر السعادة في كل أرجاء البيت.

واهديه إلى الذي علمني معنى العمل والإخلاص وسداد في الرأي، وإلى الذي علمني أن التراجع فشل و نوم كسل. وخوفه ليس ضعف بل هو دليل وعي، وإلى الذي علمني أن من يعمل الخير سيجده ومن يعمل الشر فلن ينال سواه، إلى شخص لن يكون معي لا يوم ولا تحدا إلى أجب الراحل رحمه الله واسكنه فسيح جنانه.

كما اهديه إلى أخواتي وإخوتي وأبناء أختي وإلى كافة الأهل من قريب أو بعيد و الأصدقاء، وإلى كل من ساندني وساعدني في إنهاء هذا العمل المتواضع. وإلى كافة الأساتذة وأخص بذكر أستاذ المشرفه مخفي أمين، وأيضا أستاذ الفاضل محرقوب وعلي وإلى كافة زملائي. وكما اخص بإهدائي كل طالب علم يعمل بجد ويبتغي أن يسهم في نجاح وإثراء مكتباتنا بمراجع جديد.

شكر وتقدير

أخر الله شاكراً على نعمة الإسلام التي ميزنا بها على باقي الشعوب وجعلنا من أمة محمد وجاءنا
بالعلم الذي غير مسار حياتنا وعلمنا معنى الحرية والتحرر.

أما بعد أتقدم بالشكر الجزيل إلى والدتي العزيزة وإخوتي وإلى كافة أصدقائي وإلى كل من
ساهم في إنهاء هذا البحث من قريب أو بعيد،

وأتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف منفي أمين الذي قدم لي النص في كثير من الأمور، كما
لم يبخل علياً بأرشاداته القيمة التي شملت جميع جوانب البحث التي جعلته يظهر في أحسن صورة
وأبهى حلة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ عرقوب وعلي الذي كان لي خير عون وخير معلم وخير صديق
طيلة هذا المشوار.

وكما أتقدم بشكر الجزيل إلى كافة إدارات مؤسسة سونا طراك الذين ساعدوني في إنجاز هذا
العمل من خلال مساعدتهم لي بدخول إلى المؤسسة وتوزيع الاستبيان وجمعه وغيرها من الأمور
وإخص بالذكر أخ علي بن مولى وأخ مولاي.

وكما أتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة والزلاء وإلى كل من ساندني وساعدني وأرشدني لأكمل
هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة مسبقاً لقبولهم مناقشتهم لهذا البحث و على ملاحظاتهم القيمة
التي ستزيد من قيمة هذا العمل.

ملخص

يهدف هذا البحث إلى التعريف بأهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية. ولهذا قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سوناطراك وهي مؤسسة اقتصادية جزائرية تنشط في قطاع المحروقات، حيث قمنا بالتحليل الاستراتيجي الداخلي لهذه المؤسسة وذلك بتركيز على مكوناته الثلاثة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد، من اجل معرفة نقاط قوة وضعف هذه المؤسسة ومدى مساهمة هذا التحليل في تحسين أدائها التنظيمي، وهذا من خلال توزيع استبيان على إطاراتها لمعرفة وتحليل متغيرات الدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة أن هذه المؤسسة لا تقوم بتحليل بيئتها الداخلية كما يجب، أما في ما يخص أدواتها التنظيمي فهو جيد ويتحسن باستمرار، ولهذا قمنا باقتراح بعض التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تحسين تحليل الداخلي لهذه المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، البيئة الداخلية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، الأداء التنظيمي.

Abstract :

The objective of this research is to illustrate the importance of internal Strategy Analysis and its role in the improvement of organizational performance in enterprise. This search field has included the study on the enterprise of Sonatrach ; an Algerian economic enterprise that actives in the fuels sector, where we have done a strategic analysis about Sonatrach by focusing on its three components of the organizational structure, the organizational culture and resources, in order to know the strengths and weaknesses of this enterprise and the extent of the contribution of this analysis to improve organizational performance, this through the distribution of the questionnaire of the tires to know and analyze the variables of the study. The results of the study are followed : the enterprise does not analyze the internal environment as it can be done, the organizational performance is good and improved continuously. We propose some recommendations that can contribute to a better internal analysis for this enterprise.

Key words : Strategic analysis, the internal environment, organizational structure, the organizational culture, resources, organizational performance.

الإهداء.....	VII
الشكر والتقدير.....	VII
الملخص.....	VII
فهرس المحتويات.....	VII
قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق.....	VII
قائمة المصطلحات.....	VII
قائمة المختصرات.....	VII
المقدمة العامة.....	أ-خ
الفصل الأول: مدخل نظري للتحليل الاستراتيجي	
تمهيد الفصل.....	02
المبحث الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي.....	03
المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي.....	03
المطلب الثاني: أسباب و أغراض التحليل الاستراتيجي.....	06
المطلب الثالث: أساليب التحليل الاستراتيجي.....	08
المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي الخارجي.....	19
المطلب الأول: أهمية تقييم البيئة الخارجية.....	19
المطلب الثاني: عوامل البيئة الخارجية.....	21
المطلب الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية.....	28
المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي الداخلي.....	30
المطلب الأول: أهمية دراسة البيئة الداخلية.....	30
المطلب الثاني: مداخل التحليل البيئي الداخلي.....	32
المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية.....	38
خلاصة الفصل.....	43
الفصل الثاني: ميكانزمات الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية	
تمهيد الفصل.....	45
المبحث الأول: المقاربة النظرية للأداء.....	46

46.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهم مبادئه.....
53.....	المطلب الثاني: محددات الأداء ومختلف تصنيفاته.....
57.....	المطلب الثالث: مداخل فعالية الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه.....
61.....	المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الأداء.....
61.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء.....
66.....	المطلب الثاني: عناصر سلسلة إدارة الأداء وأهم خطواتها.....
70.....	المطلب الثالث: دورة وأهم التحديات للإدارة الأداء.....
74.....	المبحث الثالث: سمات ومحددات الأداء التنظيمي.....
74.....	المطلب الأول: مفهوم وأهم مدراس الأداء التنظيمي.....
78.....	المطلب الثاني: أبعاد الأداء التنظيمي وأهم مكوناتها.....
81.....	المطلب الثالث: سمات الأداء التنظيمي ومدى تحقيق فاعليته.....
86.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: علاقة مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي بالأداء التنظيمي للمؤسسة
88.....	تمهيد الفصل.....
89.....	المبحث الأول: الاستراتيجيات والاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء.....
89.....	المطلب الأول: مراحل ودوافع تحسين الأداء.....
93.....	المطلب الثاني: أهمية تحسين الأداء وأهم الاستراتيجيات المقترحة لذلك.....
95.....	المطلب الثالث: نماذج المعاصرة لتحسين الأداء.....
100.....	المبحث الثاني: المداخل الرائدة في تحسين الأداء التنظيمي.....
100.....	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي.....
104.....	المطلب الثاني: المقارنة المرجعية والأداء التنظيمي.....
108.....	المطلب الثالث: إعادة الهندسة العمليات والأداء التنظيمي.....
113.....	المبحث الثالث: مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي.....
113.....	المطلب الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء التنظيمي.....
117.....	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.....
123.....	المطلب الثالث: موارد المؤسسة والأداء التنظيمي.....
127.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الرابع: دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة سونطراك - ارزبو

129	تمهيد الفصل
130	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونطراك - أرزيو
130	المطلب الأول: تعريف للمؤسسة وتقديم أهم جوانبها
132	المطلب الثاني: تنظيم مؤسسة سونطراك أرزيو
135	المطلب الثالث: المناطق المعالجة و أهمية ومراحل التكوين في المؤسسة سونطراك-ارزيو
141	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
141	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة وأداة الدراسة الخاصة بإطارات المؤسسة
143	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
144	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة
144	المطلب الأول: تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان
145	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات ومحاور الاستبيان
145	المطلب الثالث: تحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة الدراسة
147	المطلب الرابع: تحليل فقرات محاور الاستبيان
166	المبحث الرابع: تحليل التباين وارتباط واختبار فرضيات البحث
166	المطلب الأول: تحليل تباين أجوبة أفراد العينة
174	المطلب الثاني: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة
175	المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث في المؤسسة سونطراك
177	خلاصة الفصل
179	خاتمة عامة
186	قائمة المراجع
202	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
79	أبعاد الأربعة للأداء التنظيمي	1-2
83	محددات الأداء التنظيمي	2-2
94	استراتيجيات تحسين الأداء	1-3
131	حجم مختلف الوحدات الإنتاجية	1-4
139	التكوين حسب المكان	2-4
144	قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)	3-4
145	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان	4-4
145	توزيع الإطارات المستجوبة حسب الجنس	5-4
146	توزيع الإطارات المستجوبة حسب السن	6-4
146	توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير المستوى العلمي	7-4
146	توزيع الإطارات المستجوبة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	8-4
147	توزيع الإطارات المستجوبة حسب الأجر	9-4
148	استعراض فقرات المحور الأول	10-4
148	استعراض الإجابات عن الفقرة الأولى	11-4
148	استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية	12-4
149	استعراض الإجابات عن الفقرة الثالثة	13-4
149	استعراض الإجابات عن الفقرة الرابعة	14-4
149	استعراض الإجابات عن الفقرة الخامسة	15-4
150	استعراض الإجابات عن الفقرة السادسة	16-4
150	تحليل فقرات المحور الأول	17-4
151	استعراض فقرات المحور الثاني	18-4
152	استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة	19-4
152	استعراض الإجابات عن الفقرة الثامنة	20-4
152	استعراض الإجابات عن الفقرة التاسعة	21-4
153	استعراض الإجابات عن الفقرة العاشرة	22-4
153	استعراض الإجابات عن الفقرة الحادية عشر	23-4
153	استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية عشر	24-4
154	تحليل فقرات المحور الثاني	25-4
155	استعراض فقرات المحور الثالث	26-4
155	استعراض الإجابات عن الفقرة الثالثة عشر	27-4

156	استعراض الإجابات عن الفقرة الرابعة عشر	28-4
156	استعراض الإجابات عن الفقرة الخامسة عشر	29-4
156	استعراض الإجابات عن الفقرة السادسة عشر	30-4
157	استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة عشر	31-4
157	استعراض الإجابات عن الفقرة الثامنة عشر	32-4
158	تحليل فقرات المحور الثالث	33-4
159	استعراض فقرات المحور الرابع	34-4
159	استعراض الإجابات عن الفقرة التاسعة عشر	35-4
159	استعراض الإجابات عن الفقرة العشرون	36-4
160	استعراض الإجابات عن الفقرة الواحدة والعشرون	37-4
160	استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية والعشرون	38-4
160	استعراض الإجابات عن الفقرة الثالثة والعشرون	39-4
161	استعراض الإجابات عن الفقرة الرابعة والعشرون	40-4
161	تحليل فقرات المحور الرابع	41-4
162	استعراض فقرات المحور الخامس	42-4
163	استعراض الإجابات عن الفقرة الخامسة والعشرون	43-4
163	استعراض الإجابات عن الفقرة السادسة والعشرون	44-4
163	استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة والعشرون	45-4
164	استعراض الإجابات عن الفقرة الثامنة والعشرون	46-4
164	استعراض الإجابات عن الفقرة التاسعة والعشرون	47-4
164	استعراض الإجابات عن الفقرة الثلاثون	48-4
165	تحليل فقرات المحور الخامس	49-4
166	تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب المستوى العلمي	50-4
167	تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب المستوى العلمي	51-4
167	تحليل تباين أجوبة المحور الثالث حسب المستوى العلمي	52-4
168	تحليل تباين أجوبة المحور الرابع حسب المستوى العلمي	53-4
168	تحليل تباين أجوبة المحور الخامس حسب المستوى العلمي	54-4
169	تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب عدد سنوات الخبرة	55-4
169	تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب عدد سنوات الخبرة	56-4
170	تحليل تباين أجوبة المحور الثالث حسب عدد سنوات الخبرة	57-4
170	تحليل تباين أجوبة المحور الرابع حسب عدد سنوات الخبرة	58-4
171	تحليل تباين أجوبة المحور الخامس حسب عدد سنوات الخبرة	59-4

171	تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الأجر	60-4
172	تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الأجر	61-4
173	تحليل تباين أجوبة المحور الثالث حسب الأجر	62-4
173	تحليل تباين أجوبة المحور الرابع حسب الأجر	63-4
174	تحليل تباين أجوبة المحور الخامس حسب الأجر	64-4
174	تحليل الارتباط بين مستوى التحليل الاستراتيجي الداخلي في المؤسسة بمستوى أدائها التنظيمي	65-4
175	تحليل الارتباط بين مستوى مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي (الهيكلة التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد) وبين مستوى أداء التنظيمي للمؤسسة	66-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
10	نموذج لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)	1-1
11	نموذج مصفوفة ماكينزي (GE)	2-1
13	مصفوفة (A.D.L) Arthur D.Little	3-1
17	نموذج تحليل SWOT	4-1
24	أهم العوامل الخارجية - عامة وخاصة- المحيطة بالمنظمة	5-1
28	نموذج القوى الخمسة للتنافس في البيئة الصناعية	6-1
33	نموذج مدخل S-7	7-1
35	سلسلة القيمة في المنشأة	8-1
39	نموذج التنظيمي البسيط	9-1
39	الهيكل التنظيمي الوظيفي	10-1
40	نموذج الهيكل القطاعي	11-1
63	مكونات عملية ادارة الاداء	1-2
65	العمليات الفردية في إدارة الأداء	2-2
68	سلسلة إدارة الأداء	3-2
69	خطوات عملية الإدارة الأداء	4-2
70	دورة إدارة الأداء	5-2
71	أهداف عملية إدارة الأداء	6-2
73	تحديات إدارة الأداء	7-2
90	مراحل مسار تحسن الأداء في المؤسسة	1-3
96	نموذج دين ودافيد رايبلي في تحسین الأداء	2-3
97	نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء	3-3
119	نموذج دينسيون (Denison's) لثقافة التنظيمية	4-3
132	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك (مصفاة ارزيو)	1-4
139	تطور تكلفة التكوين	2-4
140	عدد المتدربين في المؤسسة	3-4

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
202	الاستبيان	1
203	نتائج التحليل الاحصائي باستخدام spss	2

قائمة المختصرات

الرقم	الاختصار	العبارة	الدلالة
1	BCG	Boston Consulting Group	مجموعة بوسطن الاستشارية
2	GE	General Electric	شركة جنرال إلكتريك العالمية
3	ADL	Arthur D.Little	مكتب الدراسات الأمريكية
4	SWOT	(Strengths, Weaknesses, Opportunity, Threads)	(القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)
5	OPEC	Organization of Arab Petroleum Exporting Countries	اتحاد الدول المصدرة للبترو
6	PIMS	Profit Impact of Market Strategic	التأثير الربحي لإستراتيجية السوق
7	BSC	Balanced Scorecard	وحدة القيادة المستقبلية
8	ISIP	The International Society for Improved Performance	الجمعية الدولية لتحسين الأداء
9	AFOMB	American Federal Office of Management Budget	المكتب الفدرالي الأمريكي لإدارة الميزانية
10	TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
11	L S	Likert Scale	مقياس ليكرت
12	SPSS	Statistical Package for the Social sciences	الحزمة الإحصائية الموجهة للعلوم الاجتماعية

تمهيد

تسعى معظم منظمات العالم في ظل الخصوصيات التي تميز بها الاقتصاد في أواخر هذا القرن، على فرض فلسفتها على بيئة أعمالها. وهذا ما جعلها تشهد تغيرات وتحديات كبيرة نتج عنها إفرات هامة زادت من حدة المنافسة. وخصوصا على مستوى الصعيد الدولي، الذي تميز بكثرة الاستثمارات وتوسع المنظمات في عدة مجالات. بل وأكثر من ذلك جعلت المؤسسات تبدل قسارى جهدها في سبيل تحسين مكانتها لضمان بقائها في السوق، من خلال قيامها بكل التجهيزات التي تسهم بشكل أو بآخر في تحقيق لها ذلك.

وباعتبار الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسات تقوم على ما شاهده في محيطها من تحولات، جعلتها تكتسب قدرات ومعارف ساهمت في وضع العديد من الترتيبات التي اشتملت على رؤى متكاملة وواضحة، تميزت بقناعتها بأنها تسير على المنهج السليم الذي سوف يحقق لها الاستفادة الجيدة من كل الإمكانيات والموارد المتوفرة لها. فقد اعتمدت هذه الاستراتيجيات بدرجة أولى، على التحليل الاستراتيجي الذي يعتبر كمرآة تعكس كل ما يحدث في الواقع العملي الذي يعجز العديد من مؤسسات على فهمه، فهو يقوم على تحليل البيئة الداخلية وذلك من خلال تحديد كل نقاط القوة والضعف التي تعاني منها المنظمات، وتحليل البيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسات، بغرض تحديد ومعرفة ما يسود في كل منهما لتحديد أفضل التوجهات للمؤسسات بغية الوصول بأدائها إلى أفضل السبل.

وقد زاد تركيز واهتمام بأداء المؤسسات في الآونة الأخيرة خاصة أدائها التنظيمي الذي يعتبر كأداة تسيطر بصفة كاملة على إدارة المنظمة. وكان كرها على التحولات التي مست كافة الأدوات والتقنيات الإدارية التي تسمح للمؤسسات على معرفة الكثير من الأمور حو نشاطاتها ومدى توافق مدخلاتها مع مخرجاتها، وهذا ما جعلها تبحث عن أفضل توليفة لتحسين أدائها التنظيمي الذي يعتبر كدافع أساسي لوجود أي مؤسسة. ولأجل ذلك نجد كثير من مؤسسات قامت بوضع العديد من الإجراءات لتحسين أدائها التنظيمي الذي يقوم بوضع النظم والأطر التي تسير على خطها المنظمة من خلال توزيع المسؤوليات وتحديد الموظفين المناسبين لها وغيرها من الأمور الإدارية والتنظيمية التي تشغل بال المنظمة.

فالتحليل الاستراتيجي يعتبر من القواعد التي تساعد المؤسسة على معرفة ما يحدث من حولها من أمور يصعب عليها تحديدها بشكل دقيق من طرف مسيرها. وبالتالي فهو يسهم بطريقة أو بأخرى في تحسين أدائها الشامل، وخاصة أدائها التنظيمي ذلك لأنه يسطر بشكل كبير على الأمور الإدارية والتنظيمية للمؤسسة من خلال مكوناته الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، والتي لها علاقة مباشرة مع الأداء التنظيمي. فهذه المكونات الثلاث تساهم بشكل فعال في تحسين مستوى هذا الأداء من خلال خلق روح التعاون والتآلف بين الموظفين، ووضع القواعد والقيم السلوكية التي تحافظ على التسلسل الهرمي، واحترام التخصصات وإعطاء الفرص لأصحاب الكفاءات لإظهار ما لديهم من طاقات وإمكانات لتحقيق الأفضل لمؤسساتهم.

إشكالية الدراسة

انطلاقاً من المعلومات والمعطيات السابقة، ولمعرفة مختلف مبادئ التحليل الاستراتيجي الداخلي وأهم مكوناته المتمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، توصلنا إلى تحديد أهم معالم إشكالية دراستنا في السؤال التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يسهل التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

بهدف معالجة وتحليل هذه الإشكالية للوصول إلى نتائج علمية هامة، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مقصود بالتحليل الاستراتيجي الداخلي و ماهي مختلف أساليبه ومكوناته؟
- فيما تتمثل مختلف ميكانزمات الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ماهي علاقة مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي بالأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ماهو دور الذي يلعبه التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناطراك-ارزيو؟

فرضيات الدراسة

للإجابة عن هذه الأسئلة ولمعالجة الدققة لمتغيرات البحث، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** التحليل الاستراتيجي الداخلي أداة تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي.
- **الفرضية الثانية:** مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية جيد ويتحسن باستمرار.
- **الفرضية الثالثة:** يساهم التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي وضمان توازن أبعاده في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- العمل على تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة بصفة عامة وتركيز بصفة خاصة على التحليل الاستراتيجي الداخلي ودوره في تحليل محيط المؤسسة؛
- التركيز على أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات والتغيرات التي تسود بيئة أعمالها ، والتي تتسم بعدم التأكد مما جعلها تحاول وضع استراتيجيات تمكنها من معرفة قدرتها للاستخدام بطريقة المثلى؛
- إن تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة يعكس بصفة كبيرة مدى كفاءة المنظمة ونجاحاتها في بلوغ الأهداف ووضوح الرؤية لتنفيذ المثالي لإستراتيجياتها؛

- القيام بدراسة للبيئة الداخلية لمؤسسة سوناطراك ومدى تطبيقها لمختلف المناهج والمداخل الإدارية التسييرية، ومدى انعكاس ذلك على مختلف جوانب أدائها خاصة التنظيمي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

- التعريف بالتحليل الاستراتيجي الداخلي وتوضيح أهم أساليبه ومكوناته؛
- طرح محددات وأبعاد أداء التنظيمي داخل المنظمة مع إبراز أهميتها في تحديد مركزها التنافسي و مكانتها في المستقبل؛
- إظهار الدور الذي يلعبه التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحليل بيئة المنظمة مع تحديد أهم النتائج المتوصل إليها في تحسين أدائها التنظيمي؛
- القيام بالتحليل الاستراتيجي الداخلي لمؤسسة سوناطراك ومحاولة تحديد مدى أثره على تحسين أدائها التنظيمي.

مبررات اختيار الموضوع

- تماشي موضوع البحث مع تخصصنا، بالإضافة إلى فضولنا في اخذ موضوع يتسم بالحدائة و الريادة في بيئة معاصرة؛
- ميولنا الشخصي لمعرفة ما يحتويه هذا الموضوع ومحاولة التعمق فيه لإثراء مكتبتنا بمرجع جديد؛
- محاولة إبراز أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسات من خلال إيماننا بقدرته على اختيار الأحسن للبدائل الإستراتيجية التي تساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسات وتطورها؛
- ندرة المراجع وقلتها خاصة المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي الداخلي وأهميته في تحسين أداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية.

المنهج المستخدم

فقد تم استخدام مزيج من المناهج في هذه الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف وعرض كل المعلومات والبيانات عن التحليل الاستراتيجي الداخلي وأهم المفاهيم ومصطلحات أداء التنظيمي، والمنهج التحليلي لتحليل آلية ودور كل عنصر، ومدى ترابطه بالعناصر الأخرى، وتحليل النتائج المترتبة عن تحليل الاستراتيجي الداخلي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي. كما تم الاعتماد في هذا البحث على منهج دراسة حالة للمؤسسة جزائرية (مؤسسة سوناطراك) التي تعتمد وتطبق كل من مبادئ التحليل الاستراتيجي الداخلي وتحديد مدى مساهمته في تحسين الأداء التنظيمي لهذه المؤسسة.

أدوات الدراسة والتحليل

من اجل الإلمام بالجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على عدة مصادر ومراجع تتمثل فيمايلي:

✓ الكتب؛

✓ المجالات والدوريات؛

✓ الرسائل وأطروحات الدكتوراه؛

✓ المواقع الإلكترونية.

وفيما يخص تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، خاصة فيما يتعلق بتحليل علاقة بين التحليل الاستراتيجي الداخلي بمختلف مكوناته والأداء التنظيمي، وقد تم الاستعانة بالأدوات التالية:

✓ تحليل بعض الوثائق الداخلية للمؤسسة سوناطراك؛

✓ استبيان الموجه لإطارات هذه المؤسسة؛

✓ الأساليب الإحصائية.

وسيتم التفصيل في الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (مجتمع الدراسة وعينة البحث وأداة الدراسة) بالتفصيل في الفصل المتعلق بالدراسة الميدانية.

حدود الدراسة

تم تحديد مجال الدراسة بما يلي:

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية وإسقاط متغيرات البحث على مستوى مؤسسة سوناطراك، وذلك من خلال تحديد مبادئ التحليل الاستراتيجي الداخلي ومكوناته ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، وقد وزع الاستبيان على إطارات المؤسسة.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة ما بين جوان وسبتمبر 2016، حيث قمنا بتحليل وثائق خاصة بالمؤسسة سوناطراك، كما قمنا بشرح وتوزيع الاستبيان على إطارات وإعطائهم الوقت الكافي حتى يتمكنوا من الإجابة بكل شفافية وفي منتهى النزاهة من أجل الحصول على عينة دراسة تصلح لتحليل وخروج منها بالنتائج جيدة.

الدراسات السابقة

– **الدراسة الأولى:** قامت بها الباحثة هشمي مريم من جامعة فرحات عباس بسطيف بعنوان " دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة ملبنة التل بسطيف"، مذكرة ماجستير في العلوم علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011/2012

حيث كانت تحث هذه الدراسة على إظهار الدور التحليلي الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسات ومحاولة تحسيس الإدارات العليا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهميته حيث انه كان يساعدها في اختيار وإعداد الاستراتيجيات المناسبة لها في ظل التحديات الراهنة.

– الدراسة الثانية: قامت بها الباحثة زينة مصطفى محمود محمد من جامعة الشرق الأوسط (الأردن) تحت عنوان " اثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعات الغذائية بالأردن "، مذكرة ماجستير في علوم الإدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

حيث تمكنت هذه الدراسة من زيادة الاهتمام العلمي بالدور الذي تلعبه سلسلة التوريد ومدى تكاملها مع الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي في المؤسسات صناعات الغذائية بالأردن، حيث قامت الدراسة التطبيقية لهذه الأطروحة على دراسة قياسية اعتمدت استبيان كوسيلة للمساعدة في جمع المعلومات وتحليل النتائج التي خلصت إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة.

– الدراسة الثالثة:

Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Université de Montréal, Canada, septembre 2011. تناولت هذه الأطروحة علاقة بين الأداء التنظيمي والموارد البشرية للمؤسسة وهي تعتبر دراسة هامة وجيدة حيث ركزت بشكل كبير على الأداء التنظيمي من خلال تحديد أهم مفاهيمه وإبعاده وأهم محدداته، كما أنها لم تحمل الموارد المؤسسة وخاصة البشرية منها حيث أيضا اهتمت بهذه الأخيرة بشكل كبير.

– الدراسة الرابعة: قامت بها الباحثة نون خالد بنى حمدان ومحي الدين القطب، وشاكر جار الله " اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي – دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة"، مقال منشور في المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة الأردن، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى اثر استراتيجيات التعليم التنظيمي في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة العاملة في هذا المجال، وقد اهتمت هذه الدراسة بعرض أهم هذه الاستراتيجيات بالإضافة إلى تحديد أهم أنواع الأداء التنظيمي. وقد أجريت هذه الدراسة على ثمانية مستشفيات خاصة في عمان، وقد جمعت البيانات اللازمة لها منها خلال استبيان وزع على 243 فردا عاملا في هذه المؤسسات.

– الدراسة الخامسة

Babatunde.O, Adebola O. Adebisi, **Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment**, Economic Insights – Trends yode, Vol. LXIV – No 1, Nigeria, 2012.

ركزت هذه الدراسة على المسح البيئي الاستراتيجي وعلاقته بالأداء التنظيمي للمؤسسة، وذلك من خلال ربط هذين المتغيرين، وهي تعتبر من الدراسات الأولى التي ركزت على هذه العلاقة. كما استعرضت أهم مكونات البيئة الداخلية والخارجية، وأيضا أهم مفاهيم متعلقة بالأداء التنظيمي للمؤسسة.

مساهمة الباحثة

تمثل المساهمة الإضافية للباحثة من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين التحليل الاستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي، وذلك من خلال دراسة التفاعل بين هذين المتغيرين عن طريق توزيع استبيان على إدارات مؤسسة سوناطراك لضمان تحليل شامل ومفصل لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

صعوبات الدراسة

تمثلت هذه الصعوبات في قلة المراجع المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي وأيضا الأداء التنظيمي هذا في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تعذر الحصول العديد من المعطيات والإحصائيات المتعلقة بالمؤسسة بحجة أنها حساسة وسرية ولا يمكن تقديمها لأي شخص يعمل خارج المؤسسة. بإضافة إلى عدم تجاوب عمال سوناطراك مع الاستبيان حيث نجد أن بعض العمال رفضوا الإجابة بحجة أنهم لم يفهموا المقصود من الاستبيان، وأيضا لم نستطع إجراء أي مقابلات لتهرب المسؤولين بحجة ليس لديهم وقت.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وقد تضمن ثلاث فصول وجانب تطبيقي اشتمل على فصل واحد، وتمثلت هذه الفصول النظرية في:

الفصل الأول: ومعنون بمدخل نظري للتحليل الاستراتيجي، وقد تضمن مفهوم التحليل الاستراتيجي وأغراضه وأهم أدواته. كما تناول البيئة الخارجية مفهومها وأهميتها ودراستها وتقييمها، ومختلف عواملها، خطوات تحليلها. وألقى الضوء على مفهوم البيئة الداخلية، ومدخل تحليلها، ومختلف مكوناتها.

الفصل الثاني: ميكانزمات الأداء التنظيمي، وقد تناول مفهوم الأداء وأهميته وأهم مبادئه، ومح دداته ومستوياته ومختلف تصنيفاته، ومدخل فعاليته وأهم العوامل المؤثرة فيه. وقد القي الضوء على مفهوم وأهمية إدارة الأداء، عناصر سلسلتها وأهم خطواتها، أهدافها وأهم التحديات التي تواجهها. كما تضمن مفهوم وأهمية الأداء التنظيمي وأهم مدارسه، أبعاده وأهم مكوناته، سماته ومحدداته.

الفصل الثالث: دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، وقد ألقى الضوء على مراحل مسار ودوافع ورغبة في تحسين الأداء، وأهم الاستراتيجيات المقترحة لذلك، نماذج واتجاهات المعاصرة لتحسين. وتضمن إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي، وأسلوب المقارنة المرجعية، وأسلوب إعادة الهندسة العمليات. وتناول علاقة الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وأخيرا علاقة الموارد بهذا الأداء.

أما الجانب التطبيقي فقد تضمن دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وتضمن فصل واحد تمثل فيمايلي:

الفصل الرابع: أثر التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة سوناطراك، وقد تناول تقديم عام للمؤسسة سوناطراك (مصفاة اريزو)، وتنظيم هذه المؤسسة، ومختلف المناطق المعالجة التي لديها ومراحل التكوين فيها. وتضمن تحديد مجتمع وعينة وأداة الدراسة الخاصة بإدارات المؤسسة، الأدوات الإحصائية المستخدمة في

تحليل البيانات. وتناول تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان، واختبار التوزيع الطبيعي لفقرات ومحاور،
تحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة وفقرات المحاور. وتضمن أيضا تحليل تباين أجوبة أفراد العينة،
الارتباط بين متغيرات الدراسة، اختبار فرضيات البحث.

تمهيد

يعد مفهوم التحليل الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ، لذا نجد أن المؤسسات الحديثة تسعى جاهدة لمعرفة بيئتها وسيطرة عليها لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل وجعلها هدفها الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس.

وبالتالي فالتحليل الاستراتيجي يعتبر من الأدوات التي تساهم بشكل فعال في تحليل وشرح نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، بإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي ستواجهها في الخارج. ومن خلال هذا الفصل سنقوم بإلقاء الضوء على أهم نقاط التي يركز عليها التحليل الاستراتيجي والتي تتمثل في الغالب في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية باعتبارهما العنصرين المهمين له و أيضا أهم أدواته التي تشكل المصدر الذي يركز عليه. وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاث الآتية:

المبحث الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي الخارجي

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي الداخلي

المبحث الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي

إن التحليل الاستراتيجي كغيره من المتغيرات السائدة في عالم الإدارة المؤسسات، ولديه العديد من أساليب التي تميزه، و باعتباره كذلك، فهو يبحث في أهم العوامل التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك لمساعدة المؤسسة على معرفة بيئتها.

المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي

سنلقي الضوء في هذا المطلب على مفهوم التحليل الاستراتيجي وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي

فالتحليل الاستراتيجي له عدة مجالات وأغراض تؤدي إلى اختلاف مفاهيم، والرؤية المعتمدة في تفسير وتشخيص نتائجه، وتعدد وسائل التي تستخدمها إدارة المنظمة في تحليل حركة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية في الماضي والحاضر والمستقبل، ويجب الإشارة أيضا إلى اختلاف الآراء لاحقا يزيد من دقة وعمق التحليل الاستراتيجي. فهو يشكل صيغ مضمونها تحليل الاستعدادات الداخلية و الخارجية التي تساعد في عمليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي للمنظمة أثناء وضعها لاستراتيجيات عملها. إذن فهو عبارة عن نظام معبر عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد اقتدار المنظمة وقوتها وضعفها من جانب، وتقييم البيئة الخارجية وتحديد المعطيات الخارجية من فرص وتهديدات من جانب آخر، وبذلك يكون موجهها لوضع أهدافها وإستراتيجيتها.

واستطاع آخرون وصفه بأنه فكرة تصورية تحت الإدارة على اعتماد دراسة منهجية لمعطيات الصناعة وأوجه المنافسة التي تهيئ تصورا موضوعيا عن العديد من المواقف الإستراتيجية التي تواجه المنظمة، لتكون أساس رسم طريقة المنافسة في الصناعة و تمكنها من صياغة استراتيجيات داعمة لرسالة المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بدرجة الأولى.¹

ويعرفه على انه: "دراسة العوامل البيئية بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية باعتماد مجموعة من التقنيات لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والقوة والضعف في البيئة الداخلية بما يسهم في التعرف على أسباب متغيرات البيئة المتسارعة."²

وحسب رأي الباحث: "هو مدى تكيف وسائل المؤسسة لانجاز الهدف المرغوب فيه ولمقتضيات المحيط."³

ويعرف انه: "عملية مستمرة لتحقيق التوازن الحركي بين الأعمال وبيئتها التنافسية."⁴

1. نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010، ص104.

2. إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط1، دار حامد، الأردن، 2012، ص24.

3. مداح عرايبي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير مادي للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة اقتصاديا شمال إفريقيا، العدد الخامس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة شلف، الجزائر، جانفي 2008، ص204.

4. عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات للكوفة، العدد العاشر، كلية التقنية الإدارية- الشؤون العلمية، جامعة كوفة، العراق، 2008، ص194.

ويقصد به: "مراجعته كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية."¹

ويعرف على انه: "مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحدي أهداف المنظمة والإستراتيجية المطلوبة."²

وينظر إليه: "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي."³

كما يعرفه Philip Kotler: "هو يلخص البيانات الأساسية المتعلقة بالبيئة الخارجية (البيئة الكلية، والسوق، والمنافسة، والتوزيع، المخلون) والداخلية (مبيعات، سوق الأسهم، والتكاليف والربحية والإجراءات التي يتم تنفيذها). أي انه يشكل تحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف للشركة."⁴

وكما عرفه البعض: "انه يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وبيئتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج و الخلاصات، فالمنهجية هي التشخيصية هي التحديد الجيد للمشكل."⁵

وكما ينظر إليه: "هي عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال حيث تعمل المنظمة على تنظيم نفسه، من أجل صياغة إستراتيجية مناسبة."⁶

¹ فيصل بن محمد بن مطلق، لإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الدولية البريطانية، مملكة المتحدة السعودية، 2010، ص13.

² شاكر البلداوي، عمر المشهداني، اثر التحليل الاستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية، المؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات - الفرص - الآفاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص6.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2009، ص71.

⁴ Philip Kotler, Dubois Manceau, **Marketing Management**, 12 édition, Pearson Education, paris, France, 2006, p72.

⁵ عامر عامر احمد، أحسن جميلة، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة شلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص11.

⁶ Les Worrall, **Strategic Analysis Tools**, Topic Gateway Séries No. 34, CIMA, London, october 2007, p3.

ويعرفه على انه: " هو المسح البيئي أي رصد وتقييم ونشر المعلومات من البيئات الخارجية والداخلية لأشخاص الرئيسيين داخل الشركة." ¹

وكما عرف أيضا: " هو عملية جمع وتحليل وصرف المعلومات لأغراض تكتيكية أو إستراتيجية لمنظمة." ²
من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التحليل الاستراتيجي هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي تقوم بتحليل المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك باستعمال مجموعة من الأدوات التي تساهم في تسهيل ذلك.

الفرع الثاني: أهمية التحليل الاستراتيجي

فالعلمية التحليل الإستراتيجي تحضي بأهمية بالغة لدى المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد و تتمثل أهميته فيما يلي: ³

- تحديد طرق وتشخيص الموارد التي تساعد على التحليل الإستراتيجي للمنظمة؛
- من خلال النظر إلى إمكانيات وخبرات المنظمة تتم المفاضلة بين الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها و التهديدات الممكن استبعادها؛
- تحديد ما يسمى بـ: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز أهداف؛
- نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، فهو يعد ضرورة ملحة، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي؛
- يبنى هذا التحليل على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها. فلهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية؛
- تساعد هذه الدراسة تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة. حيث يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما؛

¹ . Ding Huiru, **The Importance of Strategi Management ,A case study of H&M**, Savonia University Of Applied Sciences Savonia Business, Exécutivse organisation H&M in Kuopio, Finland, April 2011,p9.

² . Bayode O. Babatunde, Adebola O. Adebisi, **Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment**, Economic Insights – Trends and Challenges, Vol. LXIV – No 1, Nigeria, 2012, p26.

³ .عماري عمار وآخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 27 و28 سبتمبر 2005، ص02.

- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

إن التحليل الاستراتيجي يساعد في تحديد القوى الموجهة والمؤثرة في صياغة الغرض الاستراتيجي للأعمال. إذ أنه يزود المخططين الاستراتيجيين بالمعارف والمعلومات القيمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات الصلة بتحقيق التوافق بين منظمة الأعمال والعالم المحيط بها. فالتحليل الاستراتيجي يسهم بقوة في صياغة رؤية ورسالة الأعمال في بيئة غير مؤكدة تتسم بالتعقيد والتغير وعدم التجانس كما أنه يساعد في تخفيض فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للأعمال، وهو بالنتيجة يوفر للأعمال الإطار التشغيلي الملائم لقيادة عمليات التغيير الاستراتيجي واكتساب الميزة المستدامة. فهو يهتم بتحليل المركز للأعمال في إطار عدة تساؤلات جوهرية أهمها، ما الموقع الاستراتيجي التغيرات المحتملة في البيئة التنافسية؟ ما سيناريو التأثيرات المحتملة لتلك التغيرات على أداء الأعمال؟ ما هي القدرات والموارد الإستراتيجية التي تحقق التمايز أو تخترق الفرص الجديدة لتتفوق؟ ماذا يطمح المستفيدون (أصحاب المصالح) من الأعمال؟ كيف تؤثر طموحاتهم في تحديد المنظور المستقبلي؟

إن التحليل الاستراتيجي يهدف في النهاية إلى إعطاء الخارطة الكلية لسيناريو التأثيرات المحتملة على حاضر و مستقبل الأعمال في الداخل والخارج مما يسهم في إنجاح استراتيجيات التي تتبعها المنظمة في تحقيق أهدافها.¹

المطلب الثاني: أسباب و أغراض التحليل الاستراتيجي

يلقي هذا المطلب الضوء على أسباب وشروط وأغراض التحليل الاستراتيجي.

الفرع الأول: أسباب التحليل الاستراتيجي

هناك عدة أسباب لتحليل الاستراتيجي إلا أن هناك سببين مهمين هما:²

- **السبب الأول:** يتمثل في الحالة التي تعاني فيها المؤسسة من مشاكل واضطرابات سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي، والتي تكون نتيجة سوء التسيير أو سوء استخدام موارد المتاحة أو عدم وضع التشخيص المبكر لتهديدات التي تعاني منها المنظمة أو عدم اكتشاف الفرص المناسبة لها.
- **السبب الثاني:** فهو يعبر عن الحالة التي تكون فيها المنظمة تريد أن تقوم بتحسين أدائها للمضي قدما، ورفع مستوى نشاطها حتى تستطيع أن تحسن قدرتها على منافسة، والحصول على المكانة المناسبة من خلال زيادة حصتها السوقية وتحسين نوعية منتجاتها.

¹. عبد السلام إبراهيم عبيد، مرجع سبق ذكره، ص194.

². مهشي مريم، دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص 11.

الفرع الثاني: شروط التحليل الاستراتيجي

يهاهم التحليل الاستراتيجي في إعطاء صورة واضحة و رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها، وهذا من خلال دراسة حالية ومستقبلية لكل منها. ويرى خبراء الإستراتيجية أن التحليل الإستراتيجي يكون بدلالة الأهداف وشروط المحيط. ويهدف التحليل الاستراتيجي بالأساس للإجابة على بعض الأسئلة نذكر منها ما يلي¹:

- فيما تتمثل الحرف والمهن والنشاطات الحقيقية التي تميز هذه الأخيرة؟
 - ما هي الفرص والتهديدات التي يفرضها عليها المحيط؟
 - فيما يتمثل هيكل و ديناميكية القوى المتنافسة؟
 - كيف يمكن التمييز بين الكفاءات والموارد المؤسسة في الحالات التقنية والمالية والتجارية والبشرية؟
 - هل الهياكل وأنظمة التسيير متناسبة؟
- إن التحليل الاستراتيجي يحتاج إلى رؤية شاملة حول المؤسسة و محيطها من حيث مهام المؤسسة، الوضعية المالية، توسيع القوى التنافسية وتقييم الأبعاد التكنولوجية، والاجتماعية والثقافية للمنظمة .

الفرع الثالث: أغراض التحليل الاستراتيجي

- يركز هذا المضمون على أغراض التحليل الاستراتيجي من جانب وحاجة المنظمة إلى نتائجه حاضرا ومستقبلا كمبررات للقيام به من جانب آخر وتتمثل هذه الأغراض فيما يلي²:
- الإشارة إلى عملية الإدارة الإستراتيجية التي تبدأ بتحليل لمراقبة بيئة المنظمة عبر وجهتين، تقدر الأولى ما تمتلكه المنظمة من جوانب تمكين وضعف، وتحدد الثانية التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية؛
 - يجب أن تصب نتائج جميع التحليلات في حيز واحد، لكي تمكن المديرين من دقة في إنشاء جوانب قوة للمنظمة وزيادة استعدادها تحسبا لأي ضعف؛
 - تامين ما ينبغي القيام به للمحافظة على الانتظام والمراجعة الثابتة كجزء من ما اشتقته المنظمة لتعظيم عوائدها، وكذلك لتمكينها من رؤية أية مشكلة. إضافة إلى الاستبصار بالمعطيات ذات الأهمية مع غرض التقدير والتقييم والمناقشة؛

وأكد آخرون أن الغرض من تحليل المنافسة الخارجية للمنظمة هو تحديد الفرص والتهديدات، وتحليل بيئة عمليات المنظمة الداخلية هو تحديد جوانب تمكين المنظمة وضعفها، ومن ثم انتقاء استراتيجيات، وبنائها على أساس جوانب القوة وتصحيح الضعف لبلوغ ميزة الفرص الخارجية وإحاطة التهديدات الخارجية، وهذا يشكل جوهر مهمة التحليل.

¹ . مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

² . نعمة عباس خيضر الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 106، 107.

- يستند التحليل عبر أساليبه المستخدمة إلى سيادة المنطق الاستراتيجي الذي يركز عليه بناء الاستراتيجيات، فهو يهيئ المعرفة الموضوعية من سلسلة نتائج الأعمال؛
- تشخيص غرضه عبر إدراك إدارة المنظمة لدوره المباشر في تحديد اتجاهات المستقبل وإحداثه، والتهديدات والفرص، وتساؤلات إستراتيجية ومجالات الحاجة للمعلومات وتحليل السيناريوهات، والقرارات الإستراتيجية ومجالات الحاجة للمعلومات وتحليل السيناريوهات، والقرارات الإستراتيجية المحددة لاتجاه المنافسة وأسلوبها وأسسها؛
- محاولة استيعاب الإدارة الإستراتيجية للموقع الاستراتيجي للمنظمة، وتنبه لما يحدث في البيئة للحكم على التأثيرات المحتملة لتلك الأحداث على المنظمة مع العناية بجوانب تمكين تقييمها؛
- وبالتالي نستخلص إلى أن الغرض من التحليل الاستراتيجي يكمن في مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص تؤمن استجابات مثالية لها، بإضافة إلى أن المديرين يجب عليهم القيام بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الإستراتيجية، وتساعدهم في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها وتحقيق الميزة للمنظمة.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الاستراتيجي

هنالك العديد من أدوات ونماذج التي يمكن استخدامها في تحليل الاستراتيجي، ومن اجل القيام بتحليل فان الإدارة تستعين بهذه الأدوات التي تتمثل في تحليل محفظة أعمال الشركة باعتبار ذلك هو المدخل السائد في تحليل استراتيجيات الشركة ذات النشاط المتنوع، أسلوب الفجوة الذي يقوم على مقارنة مستوى أداء المنظمة بإضافة إلى تحليل SWOT الذي يسمى بالتحليل الرباعي، كما يوجد أيضا أدوات شاملة أخرى تساهم في مساعدة هذه الشركات في تحديد وتقرير الدخول في أنشطة أعمال جديدة أو تخفيض التركيز على المشروعات والأنشطة الحالية لإعمال الشركة.¹

وهناك مجموعة من الأساليب الشائعة في تحليل إستراتيجي للمنظمة وتتمثل في مايلي:

الفرع الأول: أسلوب تحليل المحفظة

- يساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء المرتبط بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل أما لوحات الأعمال الإستراتيجية، أو لخط منتجات أو الأسواق، ونلاحظ انه عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم وتتكون من العديد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإنها تهتم بمعرفة أمرين مهمين هما:
- كيف تؤدي هذه الوحدات العمل المطلوب منها؟
- أداء هذه الوحدات يعتمد على عدة أبعاد مثل: معدل النمو، أو حصتها في السوق.

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2008، ص421.

هذه المعرفة تساعد المنظمة على المقارنة بين الوحدات الإستراتيجية التي تنتمي إلى المنظمة وعلى ضوء ذلك يمكن اتخاذ القرار بشأن الجوانب الآتية:

- ما يخصص لكل وحدة من موارد.
- تقدير أفضل أنواع الاستراتيجيات التي يجب أن تلتزم بها كل وحدة في المستقبل. فيبدو أن تحليل المحفظة يصلح للاستخدام وبفعالية، على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأعمال ونماذج تحليل المحفظة عديدة، لكن أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام هي:¹

- نموذج الذي قدمته المجموعة الاستشارية بمجموعة بوسطن الأمريكية BCG

- نموذج الذي قدمته شركة جنرال إلكتريك العالمية GE

- نموذج الذي قدمه مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little

1- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

تقوم المنظمة بإدارة محفظة أعمالها ذات الأقسام المتعددة أو المراكز الربحية عن طريق التمييز بين الأقسام أو المنتجات المختلفة على أساس عاملين هما:²

- الحصة السوقية النسبية.

- معدل نمو القطاع.

كل مربع في المصفوفة يتوافق مع حالة معينة، مما أدى إلى التصنيف التالي:³

- **النجوم:** تشهد نمواً قوياً وعقد على حصة سوقية عالية، تبحث عن الوسائل المالية لمواصلة نموها كاستثمارات. ولكن إن حدث تباطؤ ليوم واحد في التمويل فلنجوم تصبح تدريجياً الأبقار النقدية.

- **الأبقار:** لها يد قوية في سوق النمو المنخفض، تبعث كمية كبيرة من النقدية التي تسمح للشركة لتمويل الاستثمارات الأخرى في الأنشطة السيئة، وخاصة العضلات.

- **علامات الاستفهام:** وهو ما يسمى أيضاً (المعضلات) تتوافق مع أنشطة انخفاض حصة في السوق المتنامية. يجب على الشركة تخصيص موارد مالية كبيرة للحفاظ على حصتها السوقية أو حتى زيادتها. غير أنه ليس من المؤكد أن هذا يكفي لجعلها النجوم. ففي هذه الحالة، فإنها تصبح مع مرور الوقت من الوزن الميت.

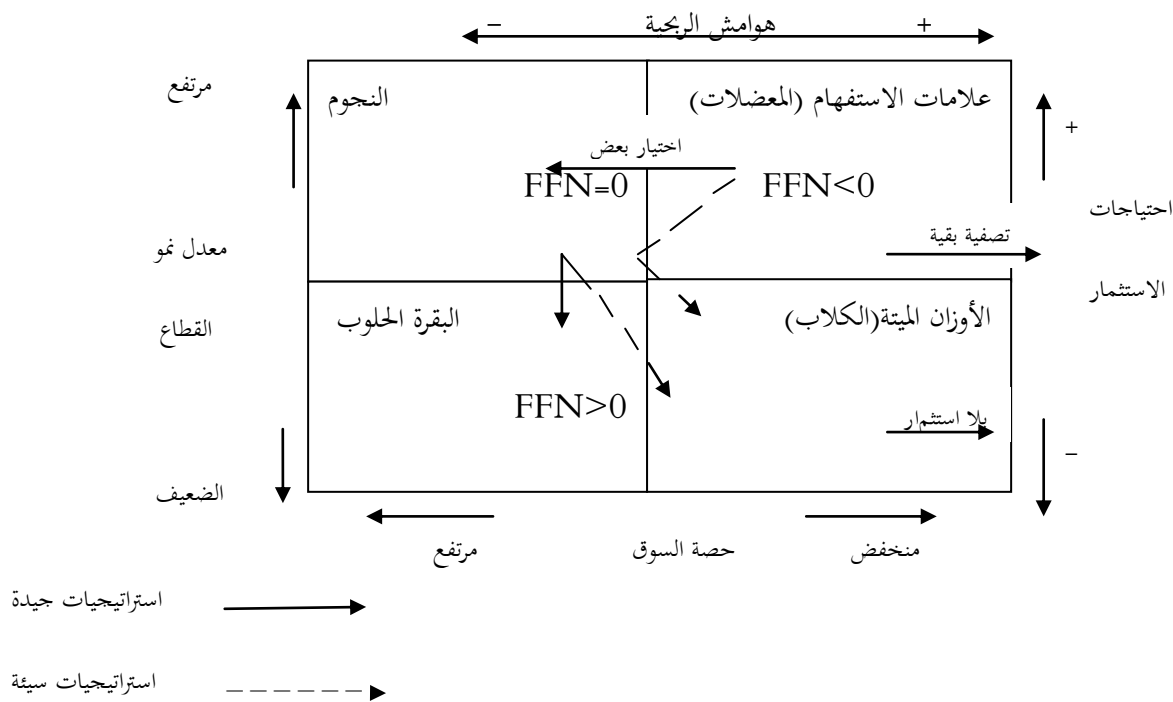
- **الأوزان الهبقة:** لا يزال يشار إليها باسم (الكلاب) ليس لديها نمو ولا حصة كبيرة في السوق. فبقاؤها على قيد الحياة تعتبر صعوبة، ولا يمكنها بأي حال من الأحوال المساهمة في نمو الأنشطة الأخرى.

¹. عبد العزيز صالح بن جنتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2004، ص259.

². محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص423.

³. Philip kotler, bernar Dubois, **Marketing Management**, 10 édition, Pupli-Urion, Paris, France, juillet 2002, p102.

فالتقييم بتوزيع الأنشطة التجارية المختلفة داخل المربعات الأربعة للمصفوفة تحليل الإستراتيجية يكشف عن صحة محفظة أعمالها ويقترح طرق إعادة توجيهه. فالشركة هي عرضة للخطر لأنها بقرة حلوب واحدة فقط لتمويل نجوم والمعضلات التي بها هذا قليل. حيث يجب على هذه الأخيرة التفكير بجدية في مستقبلها. وبطبيعة الحال فإن الشركة ستكون في وضع أفضل بكثير لو أنه كان هناك الكثير من النجوم، وبعض المعضلات والأبقار للبن الدهون بما فيه الكفاية. والشكل التالي يوضح نموذج لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) الشكل رقم(1-1): نموذج لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)



تدفق صافي الأموال : FFN

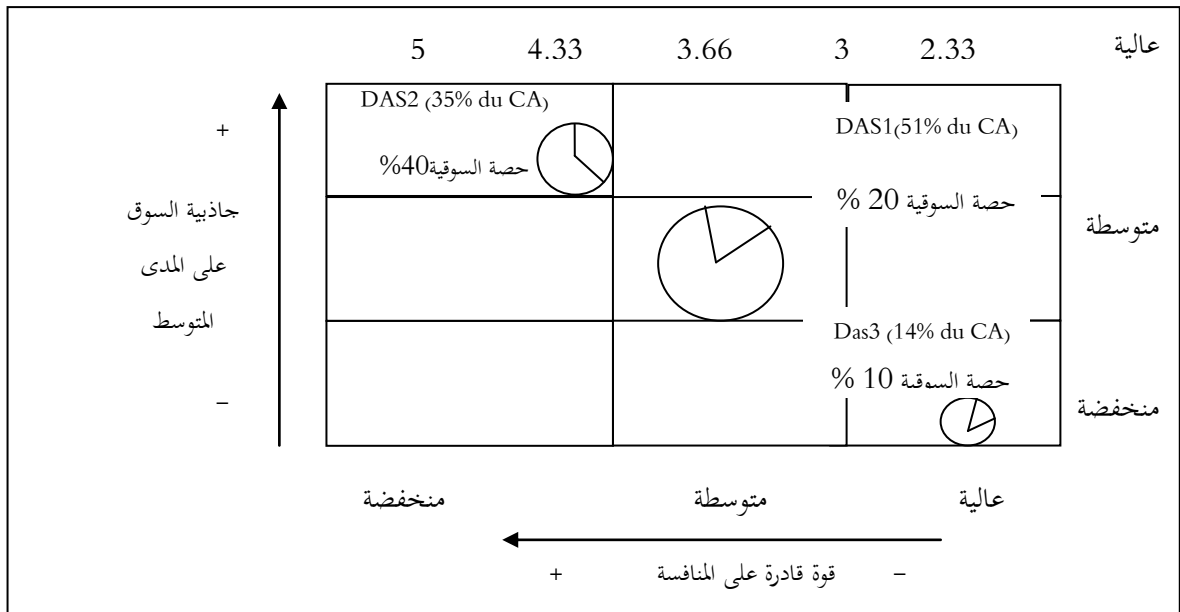
Source: Michel Ghertman, **le management stratégique de l'entreprise**, 5 édition, puf (presses universitaires de France), paris, France, septembre 2006, p42.

2- نموذج لشركة جنرال اليكتريك (GE)

فالمصفوفة المبرنة بوصف وتحلل الأنشطة الحالية للشركة بالكامل، لكن وكما ذكرنا في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية فيلدراج اثنين من أحجام السوق فقط، والنمو غير كاف لقطاع العمل. فقد تم استخدام مجموعة أكبر من العوامل، وقد تم تطوير هذه المصفوفة. ويهدف هذا النموذج إلى تقديم وجهة نظر أكثر تفصيلا للواقع. للقيام بذلك، يتم استخدام مصفوفة ثنائية الأبعاد تعتمد على قوة نشاط الأعمال و جاذبية الصناعة.¹

¹. Raymond-Alain Thiétant , Jean-Marc Xuereb, **stratégiques (concepts, méthodes, mise en œuvre)**, 2édition, Dunod, paris, France, 2009, p171.

الشكل رقم (1-2) : نموذج مصفوفة ماكينزي (GE)



Source: Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **management stratégique et organisation**, 7^{édition}, librairie vuibert, paris, juin 2008, p137.

يقضح هذه المصفوفة حالة شركة المعدات الصناعية تعمل في سبعة مجالات للأعمال التجارية، فسطح الدوائر البيضاء يتناسب مع حجم القطاع في حين تمثل المنطقة المظللة على حصتها في السوق. وبالتالي يتم تحليل كل منطقة عمل باستعمال البعدين (جاذبية السوق والوضع التنافسي).¹

ودعنا الآن ننظر بإمعان إلى البعدين اللذين تقوم عليهما عملية التقييم وهما:²

- **قوة نشاط (المركز النسبي له):** إن قوة النشاط أو الوحدة محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر :

- حصة النشاط أو الوحدة في السوق؛
- درجة الموسمية في منتجات النشاط أو الوحدة؛
- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب القوة بالنسبة للمتنافسين؛
- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة؛
- المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة.
- **درجة جاذبية الصناعة:** وتحديد درجة جاذبية الصناعة بنفس الطريقة التي تتحدد بها القوة النسبية مع الاختلاف فقط في عناصر التقييم، فدرجة جاذبية الصناعة تتحدد بفعل العناصر الآتية:
- حجم السوق؛

¹. Philip kotler, bernar Dubois, OP.cit, p103.

². عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص268.

- درجة الموسمية في النشاط؛
- درجة شدة وتركز المنافسة؛
- درجة استخدام الطاقة.

فالميزة الأساسية للمصفوفة ماكينزي تكمن في عمل ما هو ضروري لتنميتها. فهي تعكس قائمة من التنافسية والغازية في القطاعات التي تواجه الشركة فيها منافسة. هذا الانعكاس يمكن أن يكون مفيدا للغاية، على سبيل المثال في الجزء خاص بالفريق الإدارة. وعلاوة على ذلك، يمكن له هذه الأداة الاندماج في تحليل المعايير الأساسية للقطاعات، دون التركيز بالضرورة على المتغيرات الكمية مثل حصتها في السوق أو معدل النمو. كما يمكن بالطبع البحث الأكثر تعقيداً لتنفيذ أسلوب، ولا سيما عند تحديد المعايير ذاتية الترجيح والتي يمكن أيضاً أن توجه لها انتقادات. إلا أننا نعترف بأن الإستراتيجية الذاتية أفضل من الخصائص التحليلية وان وضعت بالاشتراك مع اختيار شخصي غير معتمد.¹

3- نموذج Arthur D. Little (A.D.L) :

وهو نموذج للتحليل الاستراتيجي اقترح هذا النموذج من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D. Little حيث تقوم هذه المصفوفة بتحليل مجموعة من الأنشطة تقوم على بعدين، الوضع التنافسي (أصول الشركات) والنضج السوق (غازية القطاع). وتسمى أيضاً مصفوفة تطور السوق/ المنتج. وهي تقوم على متغيرين هما:²

- **الوضع التنافسي (أصول الشركات) :** يستند إلى تحديد نقاط القوة في الشركة و عامل النجاح الرئيسي في مجالات النشاط الاستراتيجي.
- **غازية القطاع (نضج السوق):** هي مؤشر المستخدم لتقييم غازية القطاع و إمكانات الشركة، حيث أن مفهوم النضج هو تبديل لمفهوم دورة حياة المنتج الذي يمر ببيع مراحل، تبدأ بتزايد، النضج والشيخوخة. باستخدام هذين المتغيرين تم بناء مصفوفة ADL مما مكنها من تميز المراكز الإستراتيجية التي تتمتع بها الآن، وبطبيعة الحال نتيجة لعمل المشروع.

¹: Jean-Pierre Helfer ,Michel Kalika, Jacques Orsoni, **management stratégie et organisation**, 7^éédition librairie vuibert, paris, juin 2008, p138.

².احميدة مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009/2008، ص100.

الشكل رقم(1-3): مصفوفة (A.D.L) Arthur D.Little

تدهور	نضج	النمو	انطلاق	درجة نضج القطاع
				الوضع التنافسي
				قوية
		تنمية طبيعية		مسيطرة
	تنمية انتقائية			ملائمة
تقوم				يمكن دفاع عليها
		تقوم انسحاب		ضعيفة

Source: Raymond-Alain Thiétant , Jean-Marc Xuereb, **stratégiques (concepts, méthodes, mise en œuvre)**, 2édition, Dunod, paris, France, 2005, p164.

من خلال الشكل أعلاه يمكن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مناطق هي¹:

- **المنطقة الأولى (الانسحاب):** الشركة لديها القدرة التنافسية المنخفضة والقليل من الاهتمام كسب حصة في السوق قد يكلفها الكثير نظرا لضعفها.

- **المنطقة الثانية (استعادة):** القدرة التنافسية للشركة منخفضة فإنه مع ذلك قد تكون مثيرة للاهتمام في محاولة لزيادة حصتها في السوق والتي يزعم أنها تستحق في نهاية المنافسة.

- **المنطقة الثالثة (التنمية انتقائية):** القدرة التنافسية للشركة كونها أفضل وتغير الأسواق كونها أكثر ترقب، بسبب موقفهم في دورة الحياة، والخطر الذي قد يصيب بها الشركة هو العزلة.

- **المنطقة الرابعة (التنمية الطبيعية):** المكان الذي تمتلك الشركة أفضل أصولها، وليس فقط من حيث القيمة المطلقة ولكن لا سيما في ما يتعلق بالمنافسين الآخرين. على الرغم من أن بعض الأسواق في وقت مبكر من دورة الحياة يمكن أن تظهر في النهاية العديد من المفاجآت وكشف العديد من المخاطر للمؤسسات.

من خلال هذه الأداة أصبح من الممكن لتنفيذ طريقة التفكير على أساس تطبيق "الطريقة التي تسعى لإيجاد الحل". هذا وقد صممت لتوفير للمستخدم أن يسأل أسئلة جديدة، لإيجاد إجابات جديدة وللقيام بذلك يتطلب

¹. Gérard Garibaldi, **l'analyse stratégique, Méthodologie de la prise de décision**, 3 édition, éditions d'organisation, Paris, 2002, p288-290.

منه التركيز في نظام تحليل البيانات سواء كانت داخلية أو خارجية. وبالتالي هذه الأداة هي أكثر كفاءة وأكثر تنوعا وبالتالي فهي أكثر ملائمة لشركات متعددة الجنسيات.¹

فلمصفوفات الثلاث يمكن أن تستخدم إلا إذا تم ممارسة تجزئة مسبقاً وتتطلب جهداً ومدة أطول. ومن المثير للاهتمام لوضع ثلاث مصفوفات أن تكلفة هذا العمل الإضافي منخفضة وكل مصفوفة يعطي ما يكفي دلالة مختلفة ومكاملة وقياس لحظي والتشغيلي للغاية لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، توصية حيوية (ADL) خاصة للشركات وجود قطاعات في المناطق التي هي في أوقات مختلفة من دورات الحياة، والتركيز على أوجه التآزر وبالتالي تحسين القدرة التحديد في حالة تصفية، وتنوع أو الاندماج (GE).²

الفرع الثاني: أسلوب تحليل الفجوة

يعتبر أسلوب تحليل الفجوة من أساليب التحليل الاستراتيجي الشائعة، ويعني مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة مع الأداء المخطط له (الأهداف). فعندما يكون الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة غير متطابق مع ما هو مخطط له (فجوة) أي أن المنظمة لم تصل إلى أهدافها، فإن ذلك يتطلب من المنظمة أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة.³

وقبل أن تقوم الإدارة بتغيير إستراتيجيتها المستخدمة بأخرى جديدة حتى تتمكن من القضاء على الفجوة الموجودة بين الأداء الحالي والمستهدف لذلك لا بد من توافر أربعة شروط أساسية هي:⁴

- يجب أن يكون الفارق بين الأداء الحالي والمخطط له فارق كبير وملحوظ ومؤثر على أداء المنظمة بما يستحق أن تقوم المنظمة بتغيير إستراتيجياتها. أي أن الفجوة فجوة حقيقية مثلاً إذا كان هدف النشاط هو تحقيق معدل عائد على رأس المال المستثمر مقدار 10% وحقق النشاط 9% منها، هنا لا توجد فجوة لكن إذا حقق النشاط 2% فهنا توجد فجوة حقيقية لان الفارق كبير جداً.

- لا بد أن تكتسب المنظمة قوى للقضاء على الفجوة، حيث لا يمكنها أن تحقق كل الأهداف التي تسعى إليها حيث هناك بعض الأهداف التي تتغاضى عنها المنظمة لعدم أهميتها وهذه الأهمية تختلف من منظمة لأخرى.
- لا بد أن تولي الإدارة اهتمامها بالفجوة وأخذها في الحسبان والتغلب عليها في حالة إذا كان الفارق بين الأداء الحالي والمستهدف كبير وخاص بجانب مهم للمنظمة.

¹. Gérard Garibaldi, OP.cit, p292.

². Michel Ghertman, **le management stratégique de l'entreprise**, 5 édition, puf (presses universitaires de France), paris, France, septembre 2006, p51, 52.

³. علاوي نصيرة، البقطة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة موبليس، رسالة ماجستير في علوم تسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص36.

⁴. محمد الصربي، مرجع سبق ذكره، ص399.

- ضرورة أن يكون إيمان للإدارة بأنه من الممكن القضاء على هذه الفجوة فلو اعتقدت الإدارة أن هذه الفجوة هي نتيجة لأسباب تخرج عن إرادتها وإنما لا يمكنها التغلب على هذه الفجوة فإنها لن تفكر في أي بديل استراتيجي يمكن أن يقضي على هذه الفجوة.

بعد دراسة وتحليل هذه الشروط التي يجب توافرها في عملية تحليل الفجوة نستنتج أن هذا الأسلوب تقديري وشخصي بصورة كبيرة، لأن أهمية الفجوة تتوقف على تقدير من يقوم بالتحليل، كذلك أن تغيير الاستراتيجية بإستراتيجية جديدة يمكن من القضاء على هذه الفجوة وهو يعد أمراً تقديراً راجعاً إلى من يقوم بالتحليل. تشخيص أسباب الفجوة و التي تتمثل فيمايلي:¹

- **التشخيص الاستراتيجي:** يتعلق هذا التشخيص بوضع الأسئلة الإستراتيجية المتعلقة بالمتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية والتي أثرت بصورة سلبية في نجاح إستراتيجية المنظمة. إضافة إلى فحص وتقييم الافتراضات التي تم استخدامها في بناء إستراتيجية المنظمة. وبالتالي تحديد السبب المباشر في ظهور هذه الفجوة، أي هل أن الخلل يكمن في الإستراتيجية ذاتها أم في برامج وأدوات تنفيذها.

- **التشخيص العملي (التشغيلي):** يهتم هذا التشخيص بتقييم تنفيذ الإستراتيجية الحالية ونتائج المترتبة عليها، إذ أن المرحلة الأولى من التشخيص العملي تكمن في تحديد مجالات الأداء التشغيلي ومتى تكون غير مقنعة أو تحت مستوى القبول والتي تحتاج إلى إجراء التحسينات والتعديلات عليها.

وبالتالي إن أسلوب تحليل الفجوة هو أسلوب للمقارنة بين مستوى طموح المنظمة و الأهداف المختلفة في المستقبل بغية تحديد الفجوة بينهما وعلاج الموقف سواء بتطوير أو استبدال الاستراتيجيات بما يتلاءم وطبيعة ذلك الموقف واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة.

الفرع الثالث: نموذج SWOT

يمثل هذا المدخل احد الأدوات الشائعة في مجال التحليل البيئي بشقيه، حيث أن تحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو بيئة التشغيل سوف يؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المنظمة، في حين تساهم المعلومات المتوفرة عن موارد المنظمة وأنظمتها الداخلية في التعرف على النواحي القوة والضعف لديها². ويمكن التعرف باختصار لمكونات مفهوم swot كمايلي:³

1- التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)

هي مهمة تساعد الإدارة في تحديد طبيعة البيئة لمراقبة. عموماً، يجب على الشركة تحليل كلا من البيئة ال كلية (الديمغرافية البيئة والاقتصادية ... الخ) و لتشغيلية (العملاء والمنافسين، وقنوات التوزيع، الموردین)، وتحديد جميع

¹. عبد العزيز صالح، مرجع سبق ذكره، ص 287، 288، 290.

². ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 219.

³. Philip Kotler, Dubois Manceau, OP.cit, p 61-63.

الظواهر التي قد تؤثر على أعمالها. حيث يأخذ في كل مرة تحديد الاتجاهات الحالية وتحديد الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها بالنسبة للشركة.

- الفرص: يمكن للفرص المتعلقة بالبيئة الكلية أن تتخذ أشكالا عديدة. على سبيل المثال التغييرات في الأنظمة الضريبية تشير لمنتجات جديدة للشركات المالية؛ التقارب التكنولوجي بين القطاعات يلهم المنتجات والخدمات الهجينة الجديدة، مثل الهواتف المحمولة لالتقاط الصور الرقمية. الإنترنت يسمح لك بالتخصيص بعض المنتجات المعروضة في السابق إلا في شكل موحد، بعض الخدمات على شبكة الإنترنت تبسيط عملية شراء العملاء، مثل مواقع مقارنة الأسعار، مثل keloo التي تساعد على العثور على أفضل الأسعار على شبكة الإنترنت.

- التهديدات: هي عبارة عن مشكلة أو اضطراب البيئة، وفي حال عدم وجود تسويق أو استجابة المناسبة تؤدي إلى تدهور مكانة الشركة. فالتهديدات أكثر خطورة التي تؤثر بشدة على ربحية الشركة وتمنعها من بلوغ أهدافها.

2- التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)

أي مجال من مجالات النشاط تحتاج إلى تقييم دوري من حيث القوة والضعف. كأن يجرس المهارات في مجالات مختلفة (التسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية)، مشيرا إلى كل عامل على نطاق واسع. بالطبع، ليس كل العوامل نفس القدر من الأهمية.

- نقاط القوة: فقد عرفها بأنها صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصفة خاصة المنافسين منهم والتي تحقق لها ميزة عالية، وامتلاك إنتاجا أحسن واسما بارزا وسمعة قوية، تكنولوجية مثالية، ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك. وتكمن قوة المنظمة أيضا الدخول في ائتلافات أو مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وإمكانات أداء عالية من اجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة¹.

- نقاط الضعف: فقد حددها بأنها نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، وان تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، بل كذلك من وجهة نظر عملاء المنظمة. فهي تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها.²

ومن الطرق الأخرى لاستخدام SWOT هو مقارنة أو مطابقة الفرص والتهديدات الخارجية بمجالات القوة والضعف الداخلية ومن الناحية العملية يمكن استخدام تحليل SWOT في مجال التحليل الاستراتيجي بأكثر من صورة لعل أكثرها شيوعا هو استخدامه كإطار منطقي للتحليل المتعمق لموقف المنظمة والبدائل الإستراتيجية التي يمكن التصدي لها. فالغرض من ذلك يتمثل في تحديد واحد من أربعة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي يمكن التعبير عنها بأربعة خلايا على النحو التالي بشكل الموالي.³

¹. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، ط1، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص90.

². وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم... العمليات)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص60.

³. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص240.

الشكل رقم(1-4): نموذج تحليل SWOT

الخلية رقم 3	الخلية رقم 1	الفرص (Opportunité)
تقليل نقاط الضعف للشركة لاستغلال الفرص المتاحة في	استغلال نقاط القوة للشركة للاستفادة من الفرص المتاحة	
الخلية رقم 4	الخلية رقم 2	التحديات (Threads)
تقليل نقاط الضعف للشركة لمواجهة التحديات البيئية	استغلال نقاط القوة للشركة لمواجهة التحديات البيئية	
الضعف (Weaknesses)	القوة (Strengths)	

Source : Jean-Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, paris, France, 2001,p15.

ويتضح من الشكل السابق أن الخلية رقم (1): وهي المجموعة التي تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من الفرص الجديدة وتعظيم نقاط قوتها، مما يجعل المنظمة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

أما الخلية رقم (2): هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع اخذ التحديات بنظر الاعتبار، ومن حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من اجل تقليل التحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية وهذا ما يجعل منظمة تتبع إستراتيجية دفاعية.¹

ونجد في الخلية رقم (3) أن للمنظمة فرص بيئية هائلة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها. وعليه فإن التركيز الاستراتيجي لمثل هذه المنظمات يجب أن يتركز في التغلب أو الحد من نواحي الضعف الداخلية أو تطوير تلك الأنشطة أو مجالات التي يتسم فيها أداء المنظمة بالضعف.

وفي مقابل فإن الخلية رقم (4) حيث تواجه المنظمة تهديدات رئيسية في الوقت الذي تتسم فيه مواردها وأنظمتها وأنشطتها الداخلية بالضعف مثل هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات توجيه من شأنها أن تقلل من اثر المخاطر أو تغيير توجيه التزام المنظمة بالتعامل في أسواقها أو منتجاتها الحالية.²

ومن خلال ما تعرضنا إليه نستنتج أن التحليل SWOT يقوم بتحديد كل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية التي تساعد المنظمة على تبني الإستراتيجية المناسبة في ظل الظروف التي تكون كل

¹ . خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص113.

² . جمال الدين محمد مرسى، مصطفى أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية(منهج تطبيقي)، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص241، 242.

من بيئتها الداخلية والخارجية وذلك تسهياً للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.¹

الفرع الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي الشاملة الأخرى

لغرض زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد الخبرات الإستراتيجية الأحسن والأفضل، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهذه الأدوات تشمل:

- 1- نماذج التنبؤ: تحتوي على مفاتيح الابتكار والابتعاق (التوجه الاستراتيجي) التي تساعد المدراء في معرفة الاتجاهات أو الحركة الشمولية للعديد من المتغيرات المهمة للمنظمة.
 - 2- التحليل البيئة الخارجية: يشمل المتغيرات الاقتصادية التي تحتوي على معدل النمو الاقتصادي والعاملين، وكلفة العمالة وكلفة الموارد الأولية والتشييد والمنافسة والتبادل التجاري الدولي، و المتغيرات السياسية مثل القوانين والتشريعات السائدة في تلك الدولة، ويتم تحليل متغيرات الاجتماعية من خلال دراسة كل اتجاهات التوزيع الجغرافي للسكان وتوقعات المستهلكين وستناولها بتفصيل في المبحث الموالي.
 - 3- تحليل الموارد: فقد ازدادت أهمية هذا الأسلوب في مجال الإدارة الإستراتيجية وتتمثل في توليفة الموارد التي تمتلكها المنظمة خلال السنوات القليلة الماضية، وكذلك القدرة على استخدام تلك الموارد المهمة للأداء التنافسي.
 - 4- تحليل الكفاءة (الأهلية المتميزة): ينظر إليها على أنها شكل من أشكال المهارات، والذي يشمل على قائمة كبيرة من الأسباب المحددة والتي ترتبط بنظرية المنافسة على أساس الأهلية المميزة حيث تركز على نوع خاص من الموارد والذي يمثل جوهر الأهلية المتميزة.²
 - 5- تحليل السيناريو: فهو يستخدم في المنظمات التي تهدف إلى الربح وذلك لغرض صياغة أو بناء حالات المستقبل المرغوبة مثل نمو صيغة الغايات التنظيمية، ويمثل وصفا نوعيا للبيئات المستقبلية الممكنة المحيطة بالمنظمة. فان قيام المديرين بوضع عدة تصورات (أو سيناريوهات) يساعدهم على استجلاء الظروف والملاسات والتبصر بها، ويأتي مقاربا للصحيح استنادا إلى هذا التبصر والتعرف على الظروف المحيطة بكل سيناريو، ويساعد هذا على وضع استراتيجيات مناسبة لكل موقف.³
- فللتحليل الاستراتيجي العديد من الأدوات التي لها أهمية كبيرة في مساعدة المنظمة في تحليل وتقييم مركزها التنافسي وتحديد مدى نجاحها في مجال الذي تنشط فيه مقارنة بغيرها من المنظمات. وفي أخير يمكننا القول أن التحليل الاستراتيجي يعتبر عامل مهم وله تأثير كبير في نجاح المنظمات.

¹.موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، ط1، دار حامد، الأردن، 2011، ص28.

². عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص297-301.

³. احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العملي للمدرسين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص184.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

يتوقف نجاح وتطور المنظمة إلى حد كبير على مدى تركيز اهتمامها ودراساتها للعوامل البيئية الخارجية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، مما يسمح لها بتحقيق استقرار في بيئتها خاصة الخارجية منها.

المطلب الأول: أهمية تقييم البيئة الخارجية

سنتعرض في هذا المطلب إلى مفهوم وأهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية بأنها: "تتمثل في القوى و الأحداث التي تتبادل العلاقة والتأثير مع منظمات المختلفة ولا تحتلف منظمة من دون أخرى بل تؤثر على جميع المنظمات بدرجات متفاوتة، وتضم البيئة السياسة و الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ولا يمكن للمنظمة أن تتغاضى عنها لأنها على مساس مباشر ويومي معها.¹ ويرى عبد العزيز صالح بأنها: "تتضمن كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المنظمة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة".²

وينظر إليها: "مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها. ومن أمثلتها) العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة، العملاء والموردين)، وتنقسم هذه العوامل البيئية الخارجية إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة".³ كما تعرف على أنها: "هي مجمل المكونات، والأبعاد، والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتشكل من خلالها هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة".⁴

وتعرف أيضا: "بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة، وتتعامل معه لانجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء، ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، والمنافسين، وجماعات التأثير أو الضغط المتواجدين بالبيئة العامة أو الخاصة، ومن ثم البيئة الخاصة للمنظمة تتضمن مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها، من خلال ما تتضمنه هذه البيئة وما ينتج عنها من فرص وقيود وتهديدات".⁵

¹ نجح عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم والإستراتيجية الموقع التنظيمي)، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص128.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص145.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص22.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2013، ص152.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ط1، درا الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص203.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن البيئة الخارجية ماهي إلا مجموعة من العوامل المختلفة التي تحيط بالمؤسسة من الخارج والتي يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تحديد العديد من النقاط أهمها:

- الأهداف التي يجب تحقيقها: فالمنظمة تضع أهدافها، أو تعدلها بحسب نتائج الدراسات البيئية الخارجية التي تساعدها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات و المخازن على تحديد الكميات و الأنواع و الأسعار و الوقت الذي يمكنها في توفير المتطلبات المختلفة، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية أو الإنتاجية المطلوبة وهكذا.
- أشكال السلوك وأنماط القيم والعادات والتقاليد: تسهم تلك الدراسات في تحديد أنماط السلوك الاستهلاكي والإنتاجي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها ومواقيت إنتاجها وتسويقها ودراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي ستعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية،... الخ.¹
- تحديد طرق الاستفادة من الموارد المتاحة منها، وكيف يمكن أن تحقق تلك الاستفادة من طرف المنظمة.
- تحديد مجالات المعاملات المتاحة ونطاق السوق المرتقب أمامها، سواء ما يتعلق بـ (وأساليب وشروط الدفع، وخصائص المنتجات المسموح بها، السلع والخدمات، وطرق ومنافذ التوزيع، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية، أو القانونية، أو الأخلاقية).²
- تحديد علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تساعدها في عملياتها و أنشطتها.³
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ.⁴

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص80، 82.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص153.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص148.

⁴ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص153.

المطلب الثاني: عوامل البيئة الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية عن كافة المتغيرات والعناصر والأشكال الطبيعية وغير الطبيعية التي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في عمل المنظمة وليس للمنظمة القدرة الفاعلة للتحكم فيها. فكل المنظمات أيا كان نوعها وحجمها تكتنفها ظروف عدم التأكد لذلك فالأمر يحتاج لعملية تنبؤ لفهم البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة في ظلها. وتصنف البيئة الخارجية للمنظمات من حيث طبيعتها إلى ثلاث أنواع أساسية هي:

الفرع الأول: البيئة الخارجية العامة

فالبيئة الخارجية العامة تشمل على مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتؤثر فيها. وتمثل هذه العناصر والمكونات فيما يلي:

1- البيئة السياسية

تتمثل في طبيعة أنظمة الحكم ومدى الاستقرار والحرية السياسية و النظام السياسي السائد في الدولة أو البلدان التي تعمل فيها المنظمة. وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة. بالإضافة للتأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال.¹

وترتبط القوى السياسية بالقوى الاقتصادية، فكثير من القرارات السياسية (كوقت التعامل مع منظمات دولية) ماهو في الحقيقة إلا انعكاس لمتغيرات اقتصادية ولذلك فان تقييم اثر القوى السياسية في خلق الفرص والتهديدات ينبغي أن يتم باعتبارها قوى غير مستقرة وغير دائمة.²

2- البيئة الاقتصادية

هي عبارة عن تلك المتغيرات المرتبطة بالتوجه الاقتصادي العام للدولة و أثره في البيئة الاقتصادية التي تعمل المنظمة فيها و التي تؤثر بشكل أو بآخر في إستراتيجياتها. وسنوجز فيما يلي توضيحا لأهم هذه العوامل الاقتصادية التي تلعب دورا هاما في أداء ورجحية منظمات الأعمال.³

- معدل النمو الاقتصادي: إن التوسع في إنفاق المستهلكين ناتج عن ارتفاع في معدل النمو الاقتصادي والذي لديه تأثير مباشر على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، وبالتالي فإنها تسهم بشكل ايجابي في التعامل مع الضغوط التنافسية في الصناعة، بحيث أن هذه المنظمات تجد لديها الفرصة للتوسع في أنشطتها.

- الميزان التجاري: فكل الدول تسعى إلى تحقيق فائض في ميزانها التجاري الذي يعبر عن الفرق بين صادراتها و وارداتها، إذ يعتبر احد المكونات الهامة لميزان المدفوعات، ولديه العديد من استراتيجيات التي يتبعها لمنع استيراد أنواع محددة من السلع بغرض حماية لبعض السلع من الخارج أو وتشجيع الصناعة المحلية.

¹. وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص51.

². نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص107.

³. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008، ص110.

- **معدلات الفائدة:** تؤثر معدلات الفوائد على قرارات الإستراتيجية والاستثمارية للمنظمة، حيث أن المعدلات القصيرة أو الطويلة الأمد تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على منتجات أو الخدمات.
- **معدلات التضخم:** إذا استمر التضخم بالزيادة فإن التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في منظمات الأعمال يصبح مخوفاً بالمخاطر. إذ تخلق معدلات التضخم حالات عدم الاستقرار في الاقتصاد، فهو يولد قيود على بعض منظمات الأعمال.¹

وكل من هذه العوامل سالفة الذكر قد تساعد أو تقلل من مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها ولنجاح استراتيجياتها من عدمها. وان التغيير في أي من العوامل قد يمثل فرصة لمنظمة ما، بينما يمثل تهديداً لغيرها.²

3- البيئة الاجتماعية

- تشتمل على القيم والقواعد والممارسات للعاملين وتركيبية السكان ومستوى التعليمي إذ تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير مهم على المنظمات خاصة وان أثرها يكون في جانب الطلب على منتجات المنظمة. وعند دراسة متغيرات الاجتماعية يلاحظ مايلي على سبيل المثال:³
- **الزيادة السكانية:** تساهم في فتح أسواق جديدة للمنظمة نتيجة ارتفاع عدد السكان وتنوع حاجاتهم التي تمثل فرصاً لبعض منظمات الأعمال حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها، وكذلك فإن زيادة إعداد المواليد يفتح أسواقاً جديدة أمام العديد من المنظمات.
- **خروج المرأة للعمل:** يزيد من الطلب على بعض المنتجات الجاهزة التي تمكن المرأة من القيام بدورها الجديد، زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية، زيادة دخل الأسرة.
- **زيادة مستوى التعليم:** أدى إلى زيادة الوعي لدى المستهلكين و زيادة طموحات والتطلعات أفراد نحو توفير بيئة عمل جيدة ومستقرة مما يؤدي إلى زيادة الدخول والطلب لدى المنظمات.
- **الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات** يفرض عليها اتجاهات إستراتيجية معينة لموضوعات (الرقابة والإدارة، السلامة و الأمان في المنتجات، حماية البيئة، وما تمارسه المنظمات فيما يتعلق بالإعلانات...الخ).

4- البيئة التكنولوجية

تعتبر التغيرات التكنولوجية احد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمنظمة حيث تؤثر في خلق التهديدات والفرص. فالتكنولوجيا تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. والمنظمات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لديها فرصة لجني ثمار تقدم التكنولوجيا لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستحقه من تكنولوجيا.

¹. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2013، ص 87، 88.

². هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، الموقع الإلكتروني www.rsscs.info، 2008، ص 22.

³. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 175.

في حين أن المنظمات التي تعرض لتهديد مباشر نتيجة لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع وخدمات وارتفاع تكلفته، وعادة ما يؤثر التقدم التكنولوجي سلباً على المنظمات الصغيرة التي لا تستطيع الحصول على التكنولوجيا جديدة بينما تكتسبها المنظمات الكبيرة التي تملك إدارة بحث وتطوير.¹

ولا تؤثر التغيرات التكنولوجية على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل الصناعات الالكترونية والاتصالات والصناعات الحربية، في حين أن الصناعات الغذائية والملابس أقل تأثراً بالتغيرات التكنولوجية، ولكن ينبغي ذلك تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات.²

5- المتغيرات القانونية والحكومية

إن التشريعات الحكومية تؤثر في استراتيجيات وأداء هذه المنظمات و الخاصة بتحديد أماكن إنشاء المنظمات أو المشروعات أو تنفيذ الأعمال. كما أن الحكومات تقوم بإصدار تشريعات تنظم أمور الأسعار والأجور وشروط الصحة والأمن وحماية المستهلك وغيرها كما تتأثر أعمال المشروعات والمنظمات وكيفية ممارستها لإعمالها بتشريعاتها.

وبصفة عامة فإن البيئة القانونية والحكومية تتضمن مجموعة من العناصر السياسية التي يترتب عليها تزايد أو تناقص الفرص أو القيود والتهديدات البيئية أمام المنظمات، ومن ثم التأثير على سلوكها وأدائها.³

6- المتغيرات الدولية (السياسية والاقتصادية والثقافية)

فدخول الدولة في تجمعات اقتصادية معينة (اتحاد أوروبي، واتحاد دول جنوب شرق آسيا) أو أحلاف عسكرية أو زيادة اتجاه الدول نحو كتلتات اقتصادية دولية قد يخلق فرص أو يزيد من اتساع الأسواق أمام المنظمات أو يخلق تهديدات لهذه المنظمات مثلاً صعوبة دخول هذه الأسواق نتيجة ارتفاع حدة القيود الجمركية على الواردات لهذه الدول. كما أن وجود هذه التكتلات قد يترتب عليه ارتفاع في أسعار كثير من المواد الخام المستخدمة في إنتاج بعض السلع، فمثلاً اتفاق دول منظمة OPEC (اتحاد الدول المصدرة للبتترول) على رفع أسعار البترول الخام أو تخفيض نسبة إنتاجه تترتب عليه ارتفاع معظم السلع كالسيارات وجميع السلع التي يمثل البلاستيك فيها مادة خام أساسية وهكذا.

كما أن الاختلافات في الثقافة (العادات، واللغة، والتقاليد... الخ) قد يترتب عليه صعوبة بالاستثمار المباشر أو غير المباشر المتمثل في التصدير أو تراخيص الإنتاجية وذلك عن طريق تنمية الجهود التسويقية أو برامج التسويق لمنظمة التي ترغب في غزو الأسواق الأجنبية.⁴

¹ محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص104.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص108.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص208، 209.

⁴ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005/2004، ص119.

الفرع الثاني: البيئة الصناعية

ويمثل هذا المفهوم أحد المدخلات الأساسية لقرار الاستثمار في أسواق المنتج والخدمة. ويتمثل الهدف الأساسي في تحليل بيئة الصناعة أو النشاط في تحديد درجة جاذبية ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين. ويقصد بجاذبية الصناعة أو النشاط، إمكانية تحقيق الربح في الصناعة أو النشاط مقاسا بالعائد طويل الأجل على الاستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها. وعلى الرغم من أن درجة جاذبية الصناعة تمثل أحد الأسس الهامة لقرارات الاستثمار التي يتخذها جميع المنافسين، إلا أن تلك القرارات تتوقف كذلك على الوزن النسبي لنقاط القوة أو الضعف التي يمتلكها كل منافس في مواجهة الآخرين. وتتمثل أبعادها فيما يلي:¹

1- الحجم الحالي و المتوقع للصناعة أو النشاط

عند قياس حجم الصناعة أو النشاط، فإنه من الضروري تحديد ذلك الجزء من السوق الذي يمثله احتياجاتها الذاتية. فمعرفة حجم الصناعة أو النشاط لا يساعد على معرفة حصة السوقية للمنافسين المختلفين فحسب، ولكنه يخدم كذلك تقييم فرص الاستثمار. بالإضافة إلى معرفة الحجم الحالي للصناعة، فإنه غالبا من المفيد الأخذ بعين الاعتبار الأسواق المحتملة.

2- هيكل الصناعة أو النشاط

فلهيكل الصناعة تأثير قوي في تحديد الاستراتيجيات المحتملة وتحديد قواعد المنافسة بين المنشآت المتنافسة والتي من الممكن استخدامها بواسطة كل منشأة. كما يعبر عنها بالعائد على الاستثمار في الأجل الطويل، وتتوقف درجة جاذبية الصناعة إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة وعلى الرغم من أهمية القوى التي تقع خارج بيئة الصناعة مثل القوى الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية... الخ. إلا أنها تعتبر هامة من منظور نسبي حيث أن تلك القوى تؤثر على جميع المنشآت في الصناعة، ويتوقف الأمر في نهاية على القدرة التي تتمتع بها كل منشأة بصفة منفردة في مواجهة تلك القوى.²

3- تحليل هيكل التكاليف

يجب التعرف على الأماكن التي تتحقق فيها القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة. ويؤدي الفهم العميق لهيكل التكاليف إلى إمكانية التعرف على عوامل نجاح الصناعة في الحاضر والمستقبل. كما يعبر عنها بالعائد على الاستثمار في الأجل الطويل، إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة. لهيكل الصناعة تأثير قوي في تحديد قواعد المنافسة بين المنشآت المتنافسة بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات المحتملة و الممكن استخدامها بواسطة كل منشأة. وعلى الرغم من أهمية القوى التي تقع خارج بيئة الصناعة مثل القوى الاجتماعية و الاقتصادية

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص158.

² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص166، 169.

والسياسية... الخ. إلا أنها تعتبر هامة من منظور نسبي حيث أن تلك القوى تؤثر على جميع المنشآت في الصناعة، ويتوقف الأمر في نهاية على القدرة التي تتمتع بها كل منشأة بصفة منفردة في مواجهة تلك القوى.¹

4- نظم التوزيع

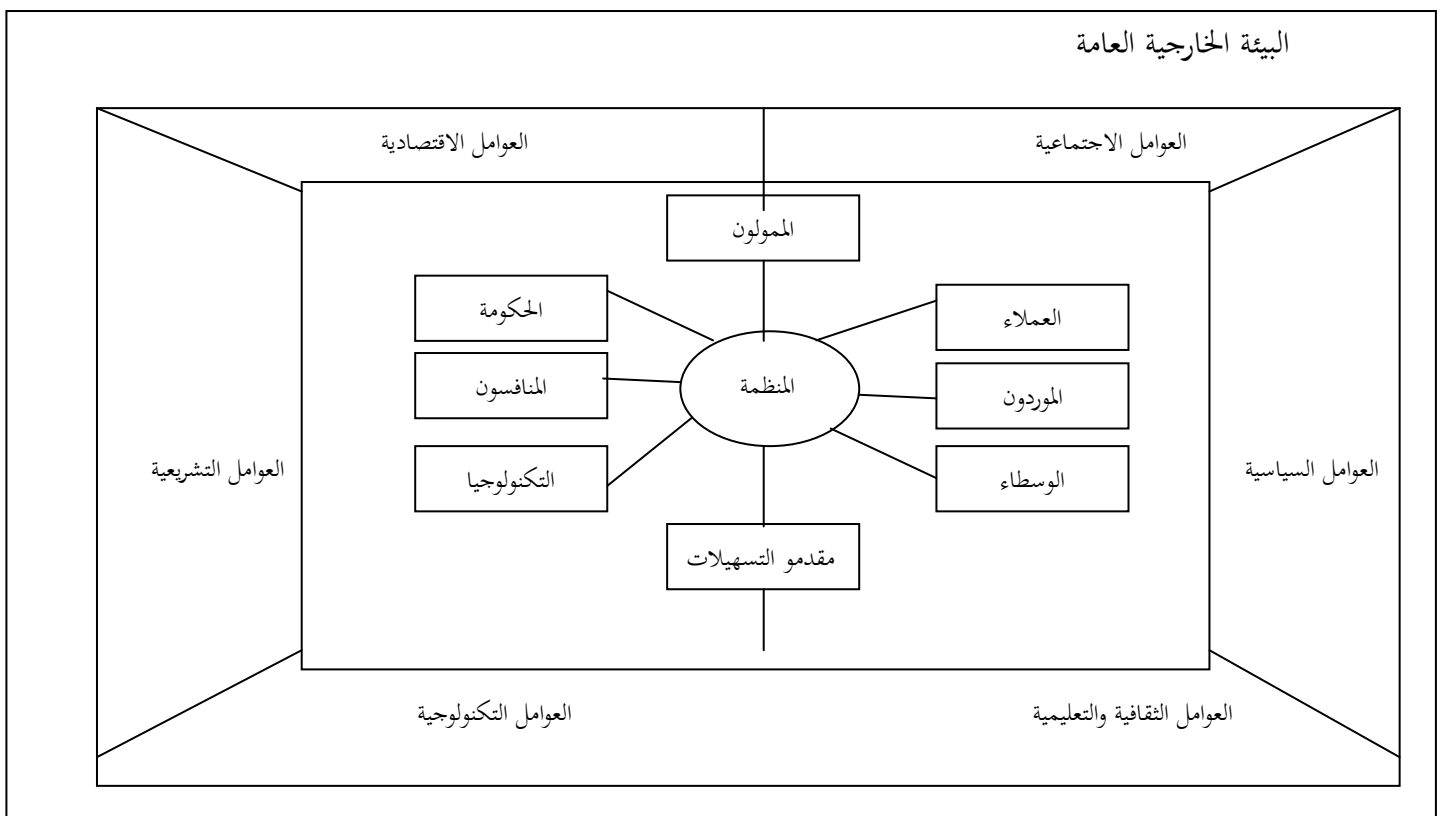
هناك ثلاثا القضايا الاستراتيجية لتحليل نظم التوزيع تتمثل فيما يلي:

- ماهي اتجاهات قنوات ومنافع التوزيع؟ أي ماهي القنوات التي تزداد أهميتها؟
- ماهي قنوات التوزيع البديلة؟ وماهي القوات الجديدة المتوقع بروزها؟

5- اتجاهات التطور والتغير في الصناعة

ويتمثل هذا الجانب في تحليل الاتجاهات أو الأحداث التي تبرز وتكون لها تأثير في تكوين اتجاهات جديدة للنمو أو رصد النواحي الجاذبة في الصناعة، وكذلك العوامل التي تحكم النجاح في المستقبل، أو في تغيير العوامل الحاكمة للصناعة حاليا.²

الشكل رقم(1-5) : أهم العوامل الخارجية - عامة وخاصة- المحيطة بالمنظمة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص85.

¹. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص165.

². حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2009، ص36.

الفرع الثالث: بيئة التشغيل (القوى الخمس للتنافس)

تشير البيئة الخارجية إلى مجمل المتغيرات والعناصر كبيرة من القوى التي يقع في مقدمتها الموردون والمنافسين والعملاء لمنظمة الأعمال. وفيما يلي عرض مختصر لأهم عناصر ومكونات هذه البيئة.

1- حدة المنافسة بين المنافسين

فالمتنافسون هم جميع المنظمات التي تعمل في نفس القطاع وتقوم بتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن وهذا ما يؤدي إلى اشتداد المنافسة بينهم. و لغرض تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها مثل هذه المنظمات فهي بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة نقاط القوة والضعف التي تمتلكها في البيئة التي تعمل فيها في ضوء خصائص تلك الصناعة.¹

2- الداخول الجديد

هم المنافسين المحتملين ويعتمد تهديد دخولهم على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، فقد يجلبون معهم طاقات وتطلعات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ومعوقات الدخول هي مشكلة رد فعل المنظمات الموجودة في السوق التي تميز المنتج و الولاء العالي اتجاه العلامة التجارية المعروفة و تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير.²

3- القوة التفاوضية للمشتريين

تعتبر كقوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمنظمات القائمة فهي إذن عبارة عن عامل مهم في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق إذ تعتمد بدرجة أكبر على إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق. ويمكن القول أن المشتري في موقف جيد عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين على نوعية المنتجات المعروضة، وعندما يتم الشراء بكميات كبيرة جدا حيث يكون له قوة رئيسية في السوق. وأيضا عند الوثوق بوجود تهديد من جانب المشتريين بالتكامل الخلفي، وباعتبار المنتجات المشتراة مكونا رئيسيا من المنتج وتمثل جزءا هاما من تكاليفها، وفي أخير عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج أو الخدمة.³

4- قوة التفاوضية للموردين

تمثل العلاقة الحسنة بين المنظمة والموردين ميزة لا تتوفر لدى الآخرين من منظمات الصناعة وبالتالي فهي تمثل إحدى المحددات الهامة لنجاحها، وقد يحدث العكس ويكون الموردون احد مصادر التهديد للمنظمة التي تعوق نموها بل ويقائها في السوق حيث يمكن أن تحصل بعلاقتها، وذلك لان المنظمة تعتمد على الموردين في الحصول على كل المدخلات المنظمة من معدات وقوى محركة وخدمات وتجهيزات والموارد الأولية ومستلزمات الإنتاج. كما

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص116.

² السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية (المكتبات ومرافق المعلومات)، ط1، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص100.

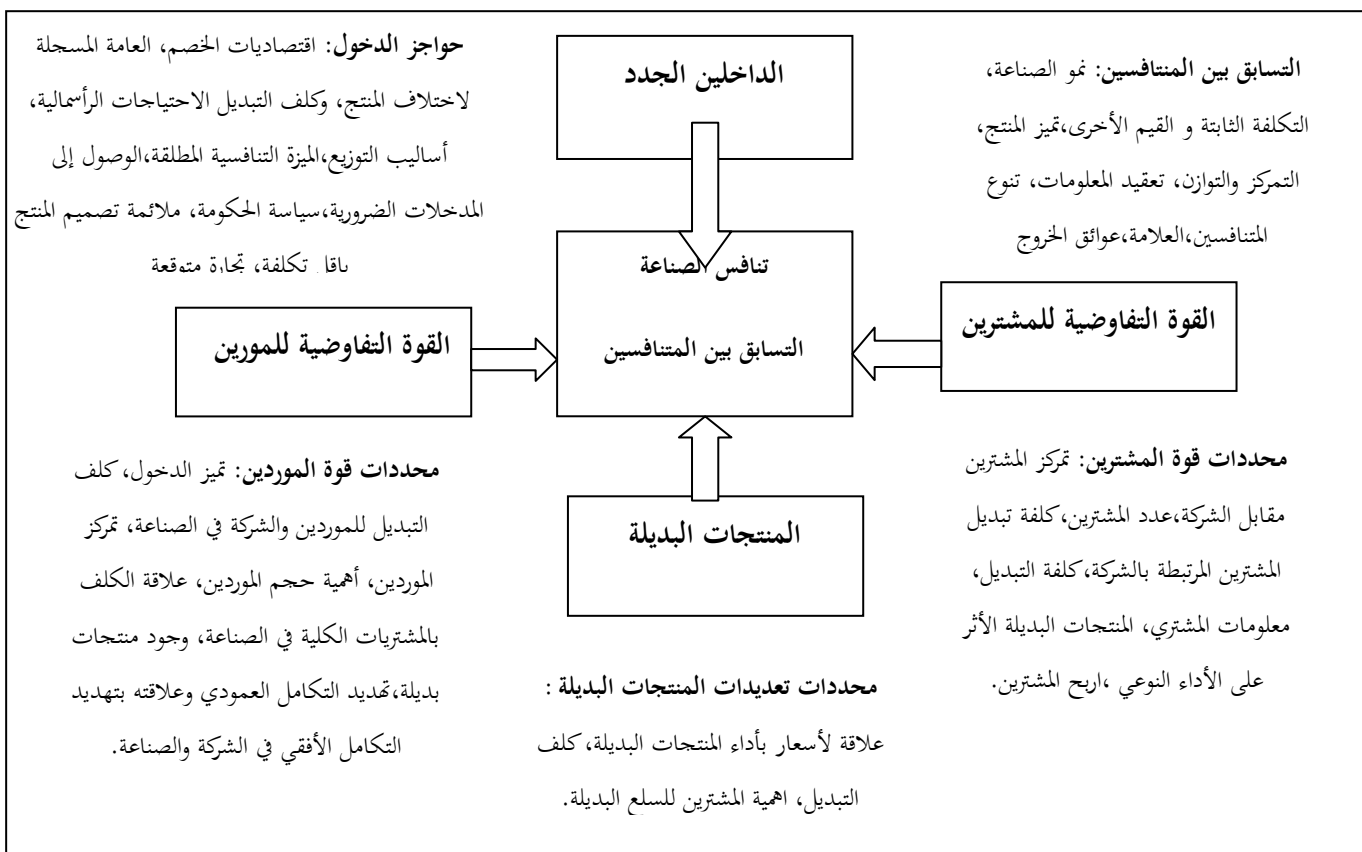
³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص106.

أنها وسيلة للحصول على الائتمان، وقد يمثل توقف إمداد أي منها عدم انتظام توريدها تقييدات للمنظمة.¹ كما أن هناك خطر من العملاء و أيضا هنا خطر من الموردين الذين يعملون على تزويدهم المنظمات بالمواد الخام فقد تعمل هذه على زيادة الأسعار أو تأخيرها ... الخ مما قد يشكل خطرا على المنظمة.²

5- السلع البديلة

حيث توجد منتجات بديلة في السوق، ويزيد من احتمال العملاء التحول إلى بدائل ردا على ارتفاع الأسعار. هذا يقلل كلا من قوة الموردين وجاذبية السوق للمنظمات التي تعمل في نفس الصناعة، وكلما زاد هذا التهديد أدى إلى زيادة الاستثمار في البحث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة يؤدي إلى زيادة نفقات الدعاية و الإعلان. فوجود السلع والخدمات البديلة يجعل المنظمة غير قادرة على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى مما يعتبر تهديدا بالغ الأهمية على منظمات الصناعة.³

الشكل رقم(1-6): نموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة التشغيل



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم، العمليات، الحالات التطبيقية)، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2013، ص168.

¹ محمد احمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص120.

² خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار حامد، الأردن، 2013، ص177.

³ Les Worrall, OP.cit, p10.

إن تحليل القوى الخمس يؤدي إلى تحديد العوامل الرئيسية للنجاح هذه البيئة. ويبقى لتحديد هذه البيئة يجب أن نناقش حدود هذه البيئة.¹

المطلب الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية

فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمات عملية مهمة، لكنها لا تكفي لتحقيق الغرض من وراء التخطيط الاستراتيجي. إلا مازالت هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة و الناجمة عن قيامنا بدراسة البيئة الخارجية. وستتناول هذه الخطوات فيما يلي:

1- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية

كما توضح العديد من الدراسات إن عملية مسح البيئة الخارجية بهدف الحصول على معلومات المطلوبة، تتم بشكل غير رسمي وبأساليب شخصية. ويتم الحصول على المعلومات من مصادر عديدة.² فأولا لابد من تحديد نوعية هذه المصادر وتحديد الشخص المسؤول عن ذلك، إذ تخضع هذه العملية للجهد المنظم حتى يتسنى لها الحصول على المعلومات المطلوبة لإغراض التخطيط الاستراتيجي حيث ينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور يساعدنا في الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة؟

يتم تحديد معلومات من خلال العديد من الأساليب مثل التقارير التي يعدها، ويقدمها المدراء، والمناقشات بين المدراء خلال الاجتماعات الرسمية. أو يتم ذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها وعناصرها. - ما طريقة الحصول على المعلومات؟

وهناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات تتمثل في الغرف التجارية والصناعية و المجالات العالمية والصناعية. و التقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية كالوزارات والهيئات الحكومية ومكاتب الاستثمارات الإدارية أو عبر شبكة الانترنت أو أفراد ذوي اختصاص في هذا الميدان.

- من المسؤول عن جمع المعلومات؟

حيث يتم جمع المعلومات من طرف البيئة الخارجية التي تتسم بالديناميكية الحية ويجب ملاحظة ودراسة الأهمية النسبية للمعلومات وتوقيت جمعها أي يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل يسهل فهمه، وتحليله وتخزينه، وتشغيله. فعلى سبيل المثال إذا واجهت المنظمة قرارا لجمع استيراد مواد خام معينة أو زيادة الرسوم على بعض المواد، فإن المعلومات الحصول عليها لمعرفة تأثيرها هذا القرار سوف تكون لها أهمية بالغة عن أخرى قد يكون تأثيرها محدود عليها.³

¹. Jean-Charles Mathé, **Analyse et management stratégiques**, Collection Entreprise & Management Dirigée par Ludovic François, L'Harmattan, Paris, aout 2011, p30.

². مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص102.

³. عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص155، 157.

2- التنبؤ بظروف المستقبلية في الصناعة

فالتنبؤ هو مجموعة من الافتراضات قد تكون منطقية أو غير منطقية لما سيكون عليه المستقبل . ذلك لان التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد سنوات طويلة لذلك يجب أن تضع الشركة خططها المستقبلية على أساس التنبؤ بعد قيام الشركة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية، التي تستدعي ضرورة تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا. ويتطلب قدرًا من الحظ والحسد لتنبؤ بالمستقبل. وهناك العديد من الطرق الخاصة بالتنبؤات لكل منها محاسنها وعيوبها. فطريقة استقراء الاتجاهات هي أكثر الطرق شيوعًا في التنبؤ، وكذلك النماذج الإحصائية و العصف الذهني، وأسلوب سيناريوهات إلى جانب طريقة دلفي .

– **استقراء الاتجاهات:** يعتمد على افتراض أن العالم متسق معقول ويتغير ببطء في المدى القصير، وهو يعتمد على سحب الاتجاهات الحالية. وتعتبر السلاسل الزمنية مثالًا لذلك.

– **النماذج الإحصائية:** فهي طرق كمية تحاول استكشاف عوامل سببية أو على الأقل عوامل تفسيرية تربط بين اثنين أو أكثر من السلاسل الزمنية معًا، ومن أمثلتها تحليل الانحدار.

– **أما العصف الذهني:** يعتمد على اقتراح أفكار بدون مراجعتها عقليًا أولاً، وغير مسموح بالنقد، وتبني الأفكار سابقة حتى يتم التوصل إلى اتفاق. فهو أسلوب غير كمي يتطلب وجود أشخاص ملمين بالموقف المطلوب التنبؤ به.¹

– **طريقة دلفي:** هي عن طريقة تعتمد على جمع آراء مجموعة من أشخاص حول أحداث معينة لمعرفة توقعهم للتطور التكنولوجي المتوقع، ويتم بعد ذلك إعادة الإجابات التي تكون مخالفة لرأي الإجماع لتوضيح سبب الاختلاف.

– **تخطيط السيناريو:** هي عبارة عن وضع بعض التصورات على عدة مواقف بديلة وما يمكن أن يحدث للمتغير موضع البحث في هذا الموقف وفقاً لهذا يتم التركيز على بعض الأحداث الهامة والمحتمل حدوثها في المستقبل والتي لا تسمح به استخدام أساليب التنبؤ الأخرى.²

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص105،104.

² حسن محمد احمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص85.

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

تعتبر البيئة الداخلية عنصر مهم للمنظمة فهي تحدد لها مستوى أدائها، وتساعد على معرفة مقدار قوتها و ضعفها، وتساهم في خلق لها مكانة متميزة مقارنة بمنافسيها.

المطلب الأول: أهمية دراسة البيئة الداخلية

سيعرض هذا المطلب عدة تعريفات للبيئة الداخلية وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية

إن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، حيث تعطي هذه البيئة للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها. لذلك فإن اختلاف قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها يتجسد باختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث أن المنظمات الأعمال وهي تتنافس فيما بينها بطرق وأساليب مختلفة تجعل قدرتها على المنافسة تتحدد أو تنطلق وفق اعتبارات تتمتع بها هذه المنظمات ببيئة داخلية و تجعلها تركز على ما يمكن أن نطلق عليه القوة الدافعة التي تعطي المنظمة ميزات متفردة قياسيا مع المنظمات الأخرى، ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة.¹ يعرف صالح عبد الرضا البيئة الداخلية بـ: " مجموعة العوامل و الإمكانيات التشغيلية للمنظمة (الموارد و القابليات المقدرات)".²

وينظر إليها بأنها: " تشمل هذه إمكانيات المنظمة ومواردها المالية والمادية والبشرية و المعنوية والتي يمكن تحويلها إلى أنشطة و أعمال إنتاجية وتسويقية".³

ويمكن تعريفها بـ: " مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها و السيطرة عليها ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارد البشرية و المعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة و أعمال إنتاجية وتسويقية ومالية".⁴

كما تعرف بـ: " تتمثل في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود الداخلية".⁵

¹. ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص184، 183.

². صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص184.

³. نجم الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص128.

⁴. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص21.

⁵. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص74.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن البيئة الداخلية ماهي إلا مجموعة من المتغيرات التي تحدث داخل محيط المؤسسة وهي تخضع لرقابة وسيطرة من طرف المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية

فعلى المنظمات الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، وأن تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بعملية تحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية التي تساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، وذلك بهدف بيان القوة والضعف التي يتصف بها كل عامل من العوامل الداخلية، و بوجه عام فإن اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة يعتمد على تحليل البيئة الداخلية التي تمثل خطوة هامة وضرورية، وذلك كل مما يلي:

- المساعدة على اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة مع تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية؛
- المساعدة في قياس الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة؛
- القيام بإيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في نفس المجال؛
- تحديد وإيضاح نقاط القوة الحالية التي يمكن بواسطتها التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها أو تفاديها ببعض المنظمات؛¹

- تم حصرها وربطها في إطار إمكانيات استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وعلاج جوانب الضعف من ناحية، وبعنصر البيئة الخارجية العامة والتنافسية. هذا مع الأخذ في الاعتبار أن جوانب القوة والضعف ترتبط في الأصل بعناصر البيئة الداخلية؛
- تم الأخذ في الاعتبار أيضا أن جوانب الضعف قد يكون لها دلالتها وقيمتها الإستراتيجية. فجميع منظمات الأعمال تحاول دائما تركيز وبكثيف جهودها- نظرا لندرة (أو عدم توافر أو ارتفاع تكاليف الحصول على الموارد) على تقوية مركزها في السوق أو عملياتها الإنتاجية بصفة عامة. وهنا نجد أن بعض المنظمات تعاني من جوانب ضعف مثلا في الموارد المالية بينما نجد أخرى لديها وفرة في هذه الموارد. ومن هنا يتطلب ويعتبر من صميم عملية الإدارة الإستراتيجية القيام بإعادة تخصيص الموارد بالمنظمات الأولى حتى يتسنى لها التخفيف من حدة اثر هذه المشكلة في مواجهة المنافسين (أي حتى لا تتعرض للهجوم من هذه الناحية من قلبهم)؛²
- إن الفائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على نقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفا، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.³

¹. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص188.

². عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص138، 139.

³. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص103.

المطلب الثاني: مداخل التحليل البيئي الداخلي

يسعى المديرون الإستراتيجيون داخل المنظمة إلى تحديد تلك المتغيرات التي يمكن النظر إليها باعتبارها مجالات حيوية للقوة أو الضعف.

الميزة التنافسية هي كل شيء يمكن للمنظمة أن تفعله أو تؤديه بدرجة أفضل نسبياً من المنافسين الحاليين أو المحتملين ويعتبر المتغير مصدراً للقوة إذا ما مكن المنظمة من تحقيق ميزتها التنافسية ، بينما ينظر إلى المتغير باعتباره مصدراً للضعف إذا كان شيئاً ما تؤديه المنظمة بدرجة أقل من منافسيها. و يمكن إجراء هذا التقييم من خلال مقارنة هذه المتغيرات بمعايير ثلاثة هي: الأداء السابق للمنظمة، أداء المنافسين الرئيسيين للمنظمة، وأداء الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بوجه عام. إن تقييم أهمية هذه المتغيرات يساعد في تحديد عما إذا كانت تعتبر عوامل إستراتيجية داخلية أم لا، أي تحديد درجة تأثيرها على مستقبل المنظمة وإلى الحد الذي يعتبر فيه أحد المتغيرات، مثل الموقف المالي، مختلفاً بشكل ملحوظ عن الأداء الماضي للمنظمة أو منافسوها أو متوسط الصناعة التي تنتمي إليها فإنه يجب اخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹

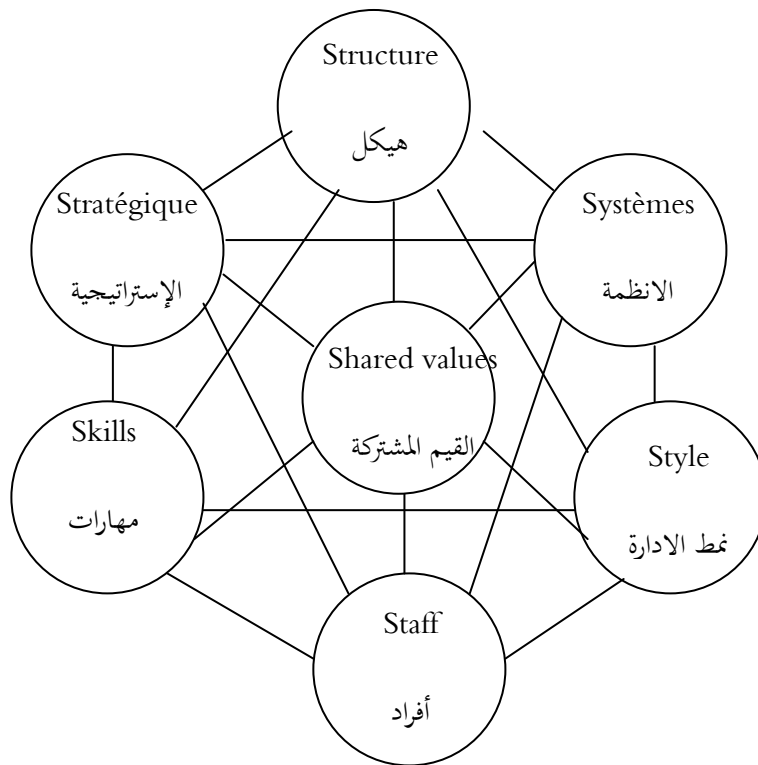
ويمكن لفريق الإستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على احد المداخل التالية أو مزيجاً منها والتي تتمثل فيما يلي:

1- مدخل S-7

يتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة جميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف ال(S) وهي موضحة في الشكل التالي:

¹. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، ص 210، 212.

الشكل رقم (1-7): نموذج مدخل S-7



Source: Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial- oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013, P93.

– **القيم المشتركة (Shared values):** هي مجموعة من الصفات والسلوك وخصائص تؤمن بها منظمة، بما في ذلك رؤية ورسالة حيث رؤية هي "باستخدام القوة تحويل للعلوم والتكنولوجيا (S & T) لخلق الثروة". بيان مهمتها "لتصبح محركا للتنمية الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة خلال دراسة واستكشاف وإنشاء علوم والمحفزات التكنولوجية لخلق الثروة للعام والخاص". فعدم وجود اتصال واضح للهدف استراتيجي معين للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات العملاء الداخليين يخلق الصور من التضارب في ذهن أصحاب المصلحة وذلك يؤثر على العلامة التجارية للشركات.

– **إستراتيجية (stratégique):** هي مجموعة من الموارد والقدرات التي يجب أن تمتلكها المنظمة للفوز في السوق. حيث أن المستوى الاستراتيجي الحالي كان نتيجة لإدارة المنظمة في بداية. هذا الموقف لا يسمح للعاملين للتعامل مع احتياجات العملاء بشكل فعال، والإدراك زيادة العميل الخطأ من متعينا يكن يجري على نحو كاف استجابة لمخاوفهم.

- هيكل (structure): هذا يصف كيفية تنظيم المنظمة ويشمل الأدوار والمسؤوليات والعلاقات المساءلة . و اتخاذ القرارات التشغيلية الكامنة من تمكين رؤساء الإدارات و المسؤولين في الإدارة من العمل بطريقة ناجحة، هذا الإجراء لا يمكن العاملين من اتخاذ قرارات سريعة على شكاوى العملاء وعدم الرضا.
- النظم (Systèmes): هي البنية التحتية المستخدمة ، فهو يعتبر ك أساس استخدام يوما بعد يوم لإنجاز الأهداف المنظمة . فالنظم الإدارة التقليدية المعتادة تجعل من الصعوبات الرصد المنتظم لاتجاهات السوق واحتياجات أصحاب المصلحة وتوقع أن تبلغ تطوير التكنولوجيا الجديدة.
- الأفراد (Staff): يتناول هذا العنصر فحص قاعدة الموظف، وخطة التوظيف وإدارة المواهب. فموظفو مؤهلون تأهيلا عاليا في مجالات تخصصهم يتم تعيينهم من خلال المقابلات لتحديد قدراتهم، ومن المتوقع أن يجهلوا يجد لأنهم يلعبون أدوارا مهمة في البحوث وتطوير المنتجات.
- المهارات (Skills): هي القدرة على القيام بعمل المنظمة، وبتعكس في أداء المنظمة.
- نمط الإدارة (style): هو العنصر السلوكي الذي يعين الاستخدامات القيادة التنظيمية والتأثيرات التفاعل مع الموظفين. وتشغيل الهيكل البيروقراطي مع المهام الروتينية لغاية التشغيل من خلال التخصص والقواعد ويتم تجميع المهام في وظيفة لتلك الإدارات.¹

2- مدخل تحليل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق PIMS

وقد تم القيام بدراسة معمقة استهدفت تحليل الخبرات الإستراتيجية بغية تحديد أي الاستراتيجيات تعطي أفضل عائد على استثمار أو التدفق النقدي وقد استهدفت هذه الدراسة في ظل أي ظروف بغض النظر عن طبيعة نشاط لثلاث آلاف وحدة أعمال إستراتيجية خلال فترة بين عامين إلى اثني عشر عاما. وقد توصل الباحثين إلى تحديد تسعة عوامل إستراتيجية تفسر نحو 80% من الاختلافات في الربحية بين وحدات الأعمال الإستراتيجية. وقد لخصت الدراسة أهم سمات الوحدات ذات العائد المرتفع على الاستثمار، مقارنة بالوحدات ذات العائد المنخفض فيمايلي:

- انخفاض كثافة الاستثمار (كمية رأس المال الثابت والمتداول لإنتاج دولار من المبيعات)؛
- ارتفاع الحصة السوقية؛
- الارتفاع النسبي في جودة المنتج؛
- ارتفاع درجة استغلال الطاقة؛
- ارتفاع فعالية التشغيل؛

¹. Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial- oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013, p94-97.

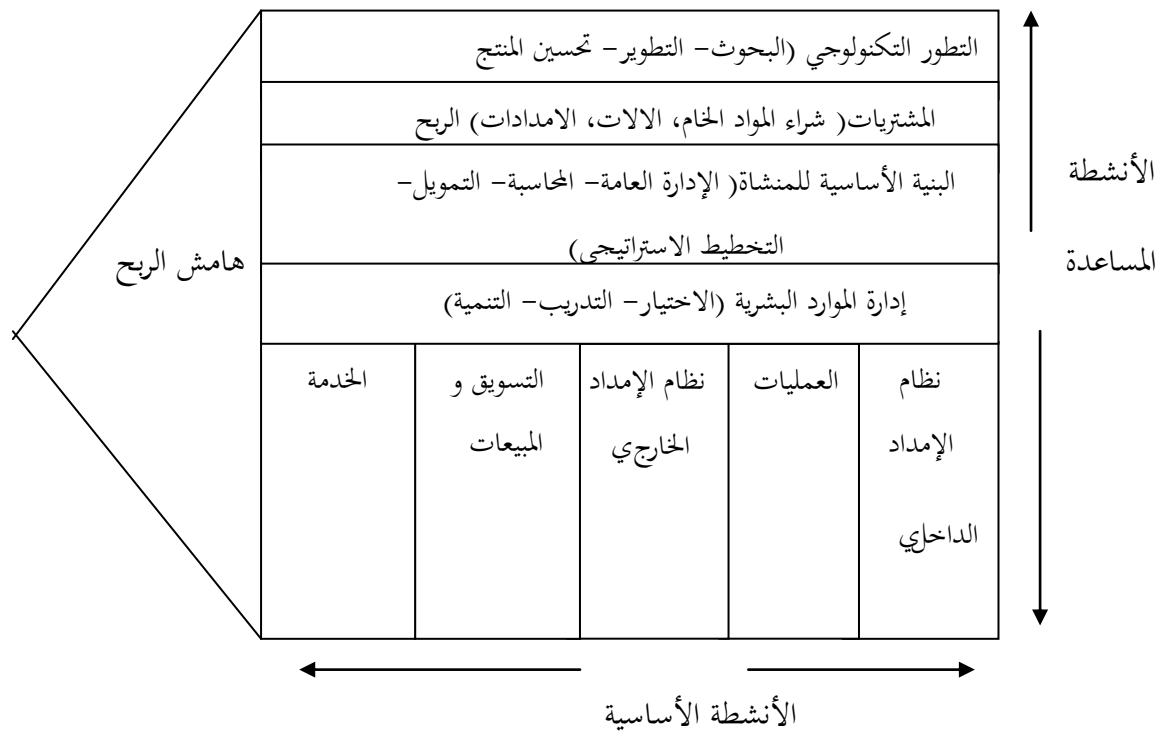
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسين.

إن هذا المدخل يساعد المدير الاستراتيجي من الناحية العملية في تحديد تلك العوامل الداخلية الرئيسية ذات التأثير القوي على الأداء مثل كثافة الاستثمار الطاقة... الخ. وعلى الرغم من ذلك فقد وجهت العديد من الانتقادات لمدخل تحليل التأثير الربحي أهمها، أن أهم العوامل المؤثرة في الأداء مثل كثافة الاستثمار والحصة السوقية والجودة النسبية للمنتج واستغلال الطاقة، تميل إلى أن تكون متغيرات خارج نطاق سيطرة الإدارة، خاصة في الأجل القصير، والتي يمكن الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالشركات الأخرى في نفس الصناعة.¹

3- تحليل سلسلة القيمة بالمنشأة

توضح سلسلة القيمة الخطوات التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في عرض تقييمها من قبل العميل على وجه التحديد، وهذا العرض هو نتيجة لسلسلة من فئتين من الأنشطة أو المهام الأنشطة الأساسية والداعمة.²

الشكل رقم (1-8): سلسلة القيمة في المنشأة



Source : Maratine maadani, karim said, **management et pilotage de la performance**, édition 1, collection 06, hachette supérieur, paris, juillet 2009.p23

¹. جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 231، 232.

². Jean-Charles Mathé, OP.cit ,p29.

- يلاحظ من الشكل أعلاه أن نشاطات المنظمة قد تم تقسيمها إلى نشاطات أساسية ونشاطات سائدة. تشمل النشاطات الأساسية الآتية:
- نظام الإمداد الداخلي : ويتضمن المواد الأولية التي تجري عليها العمليات التصنيعية ولاستلام وخزن وتوزيع المدخلات، أو الأجزاء المكونة.
 - نظام الإمداد الخارجي: ونقل وتوزيع المنتجات إلى الزبائن النهائيين. ويتعلق بمعالجة الطلبات.
 - العمليات: وتشمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف إنتاج المنتج النهائي.¹
 - التسويق والمبيعات: إدارة العلاقات مع الزبائن المحتملين، وتنظيم عمليات البيع والتسعير.
 - الخدمة: تتضمن خدمات ما بعد البيع التي تلتزم بها كثير من منظمات بحكم طبيعة عملها، بالإضافة إلى الصيانة والتركييب.²
- أما النشاطات السائدة فإنها تتضمن الآتي:³
- البنية التحتية: وتشمل الشؤون القانونية والتخطيط المحاسبي والتمويل لهياكل التنظيمية، ثقافة المنظمة.
 - إدارة الموارد البشرية: وتتضمن نشاطات الإحلال، التدريب، التنمية، الترويج، والرواتب.
 - التطور التكنولوجي: فمثلا المعرفة الفنية و مدخلات التكنولوجيا من المعلومات تعد ذات أهمية كبيرة في النظام الإمداد الداخلي أو التسويق... الخ.
 - المشتريات: وتتضمن هذه الأنشطة شراء الموارد الأولية أو الأجزاء نصف مصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.
- وهناك ثلاث خطوات أساسية لإجراء تحليل سلسلة القيمة وهي:⁴
- تحديد أي من نقاط القوة المعينة التي تمد نشاطات المنظمة بالميزة التنافسية (مقدرة جوهرية) وأي منها يمكن أن تشكل نقطة ضعف في أداؤها؛
 - وفي سبيل البحث عن طرق تمكن الشركة من تحقيق الميزة التنافسية فإن الوظيفة ذاتها بالإمكان تأديتها بأكثر من طريقة وتحقق أكثر من نتيجة، مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة (التسويق) وتكلفة نشاط آخر (الرقابة على الجودة)؛

¹. لعجال عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات النمو المؤسسية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص 21.

². سعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 103.

³. سعد غالب ياسين تلخيص ربحي عبد القادر جدلي، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار اليازوري لنشر، عمان، 1998، ص 13.

⁴. مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 124.

– تحديد التداؤب بين سلاسل القيمة لوحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة. مثلا إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم في إنتاج وحدة أعمال معينة لمنتج ذو استخدام مشترك مع وحدة أعمال إستراتيجية أخرى يعد أقل تكلفة مما لو قامت كل وحدة أعمال إستراتيجية بعملية الإنتاج بشكل منفرد¹. ويمكن القول أن هذا النموذج يؤكد على أهمية قيمة جلبت إلى السوق لإضفاء الشرعية على الوظيفة الاقتصادية للشركة. ويركز التقرير على سلسلة من الأنشطة ومنها التكلفة. الهدف منها هو تحديد الكفاءات المتميزة².

4- مدخل التحليل الوظيفي

يتناول هذا المدخل تحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف. إذ يعتبر من ابسط المدخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية. ووفقا لهذا المدخل فإن تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية يتطلب تركيزا خارجيا على الظروف الصناعة واتجاهات ومقارنات المنافسين، أي تحديد ماهي العوامل التي ساعدت في تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة، المالية. فالحلل الاستراتيجي يقوم بفحص الأداء الماضي لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء الإيجابي أو السلبي. من ناحية أخرى فإن تحليل الأداء الماضي للمبيعات والتكلفة والربحية يساعد في استكشاف العوامل الإستراتيجية الداخلية. ومن الناحية العملية، فإن اعتماد المنظمة على أحد أو بعض العوامل الداخلية لتنمية أو مراجعة الإستراتيجية، فإن المديرين قد يفضلون تحديد أهم العوامل المؤثرة في نجاح الإستراتيجية. حيث يعني ذلك أن المديرين سوف يركزون جهودهم التحليلية على ما يسمى بالعوامل الإستراتيجية، وهي تلك القدرات الداخلية التي تعتبر حاکمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي. إذ تختلف الأهمية النسبية من صناعة إلى أخرى ومن قطاع سوقي لأخر، وذلك باختلاف دورة حياة المنتج.

فهذا المدخل يركز على الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية، فهو يلفت نظر المديرين إليها بطريقة موضوعية³.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص155.

² Jean-Charles Mathé ,OP.cit. p30.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص215.

المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية

إن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها. إذن فالبيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمنظمة الأعمال والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

ونجد أن البيئة الداخلية للمنظمة يعبر عنها بكل من المحتوى التنظيمي والمحتوى المالي و العملياتي. حيث أن المحتوى التنظيمي يضم ثلاثة مكونات رئيسة، وهي الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وموارد المنظمة¹.

1. الهيكل التنظيمي

تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة، إذ يعد التنظيم عملاً جوهرياً وضرورياً من أعمال الإدارة فمن خلاله يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية، بمعنى أن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة بجانب الوظائف الأخرى كالتخطيط والتوجيه، والرقابة.² ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتنسيق جهود الأفراد و الأقسام وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة وتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وذلك من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.³

وعادة ما يأخذ صيغة خريطة منتظمة وعادة يأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة من أهمها:

1- الهيكل التنظيمي البسيط: ويتميز بالبساطة وعدم التعقيد و اللارسمية، وتمركز السلطة في قمة الهرم الإداري وذلك لمحدودية المستويات الإدارية، وغالبا ما يكون هذا النمط صفة المنظمات في المراحل الأولى للتأسيس، وفي المراحل التي يواجه فيها التنظيم ظروفًا معروفة وبيئة مستقرة حيث يمكن ضبط الأمور من قبل الإدارة المركزية، وفي مثل هذا النمط التنظيمي تتحدد المسؤوليات بسهولة وتكون الأهداف واضحة، ولكن مشاكل هذا النمط انه لا يجدي مع التنظيمات الكبيرة التي هي سمة العصر.⁴

¹. وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 56.

². زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 124.

³. سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال-دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007/2006، ص 36.

⁴. زاهد عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة- الهندرة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 15.

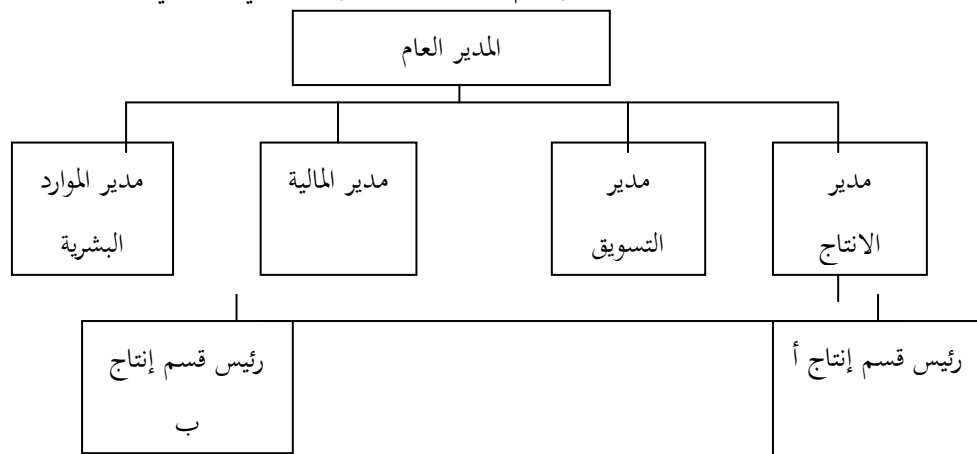
الشكل رقم (1-9): نموذج التنظيمي البسيط



المصدر: عبد العزيز صالح بن جبثور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير، ط 1، دار المسيرة، الأردن 2004، ص.193

2- الهيكل التنظيمي الوظيفي: وكان أول من نادى بهذا التنظيم وجره فريدريك تايلور عام 1903، حيث قام آنذاك باستبداله بالتنظيم التنفيذي، وقد ساهم في الحصول على معلومات من مصادر متخصصة كما انه يشيع روح التعاون بين العاملين. ويشترط أن يكون لكل مشروع عدد من المديرين الفنيين ذوي الاختصاص ولهم عمل في يختصون فيه، ومن أهم مزايا هذا التنظيم انه يفتح المجال لاستخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل. ويتميز أيضا هذا النوع من التنظيم بأنه يركز على تقسيم العمل والتخصص فيه، فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد متخصص في مجال هذا الجزء. ولكنه م يلق هذا النوع من التنظيم قبولا في معظم منظمات الأعمال لأنه يحدث الازدواجية في السلطة، وإصدار الأوامر¹.

الشكل رقم (1-10): الهيكل التنظيمي الوظيفي

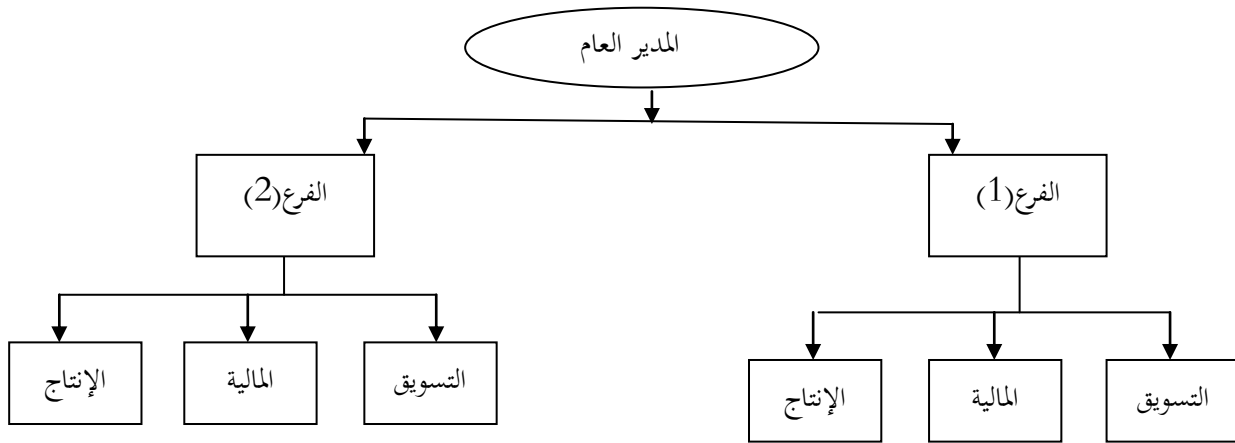


المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص.188.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص.187.

3- الهيكل القطاعي (تنظيم أقسام المنتجات): وهذا التقسيم يساعد الإدارة العليا على استثمار الكثير من طاقاتها والاستفادة من الخبرات وذوي التخصص في حل المشاكل المتعلقة بتقديم أفضل المنتجات أو الخدمات، و غالباً ما تطبق المنظمات ذات خطوط الإنتاج المتعددة هيكلًا تنظيميًا على أساس الأقسام الإنتاجية.¹ ويضم هذا التنظيم فرعين أساسيين، حيث كل فرع لديه مدير، وهو يتكون من ثلاث إدارات الإنتاج والتسويق والمالية. ولكل إدارة من هذه الإدارات لديها مدراء مختصين يجب أن يكون بينهم تنسيق في الجهود لتحقيق أهداف المرجوة. كما هو موضح بالشكل التالي.²

الشكل رقم (1-11): نموذج الهيكل القطاعي



المصدر: هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، الموقع الإلكتروني: ww.rsscs.info، 1428 هـ، ص32.

4- الهيكل التنظيمي المركب: وهذا التنظيم قد يكون خليطاً من هياكل الأقسام والهيكل الوظيفي أو قد يأخذ أشكالاً أخرى حسب الزبائن أو السلعة أو المنطقة الجغرافية. ويتناسب هذا النوع من الهياكل مع المنظمات كبيرة الحجم، وذات خطوط إنتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة.

فعند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لابد من اخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة والتي تحدد نجاح المنظمة من عدمها، وعند بناء الهيكل التنظيمي لأيئة منظمة يمثل الحجر الأساس الذي تعتمد عليه المراحل الميكانيكية الأخرى. ومن أهم الاعتبارات الأساسية هي:³

- **تحديد المسؤوليات وتحليلها:** ويتم وفقاً لحجم العمل المتوقع، وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات، ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل.

- **تحديد الوظائف وتوصيفها:** وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.

¹ هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص32.

² عبد العزيز صالح بن جيتور، مرجع سبق ذكره، ص195.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص127.

– الهدف الرئيسي للمنظمة: أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخطته الإستراتيجية.

– تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام: حيث يعد عاملاً ضرورياً لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

2. الثقافة التنظيمية

هي عبارة عن مجموعة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل بها هؤلاء الأفراد، ومن الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق، ومحدد للثقافة التنظيمية. فالثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة فلهم تأثير كبير عليها.¹ وعلى هذا الأساس وضع (Schien, 1985) إن الثقافة التنظيمية هي في الواقع مصطلح وصفي قيمي. فالثقافة المنظمة هي (شخصيتها، مناخها)، أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد، من هنا استمد مفهوم الثقافة التنظيمية أسسه ومقوماته، إن الثقافة التنظيمية تمثل: المعتقدات، والقيم، ووجهات النظر، والتوقعات، والرموز، والممارسات السائدة والمقبولة كافة في منظمة ما خلال زمن معين.² و من المعلوم أن للمؤسسات ثقافات تنظيمية مختلفة يمكن تلخيص أهميتها كالاتي:³

- تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالذاتية لدى العاملين و الهوية الخاصة نتيجة وجودها في المؤسسة؛
- تسهم في المحافظة على المصالح الشخصية، إذ تلعب دوراً مهماً في خلق روح الالتزام و الولاء بين العاملين؛
- تعتبر كنظام اجتماعي متجانس و متكامل، و تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة؛
- تحدد سلوك العاملين كدليل و مرشد، و تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة؛
- من خلال المشاركة بالقرارات تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء، و تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

3. الموارد

هذه الموارد لا بد من توافرها لكي تساهم في تنشيط، وتفعيل، طاقات المنظمة، وإمكانيات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق و إنجاز أنشطتها المختلفة، و يتطلب أن تحصل هذه المنظمة على مواردها، وتشمل: الموارد المالية، والطبيعية، البشرية، القدرات التكنولوجية. فهي روح المنظمة وسر ديناميكيتها وحيويتها فهي الغذاء الفعال للإستمراريتها وصياغة(الإستراتيجية)، وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ.

¹. سعد غالب ياسين، مرجه سبق ذكره، ص13.

². ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص193.

³. علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص22.

فالموارد التنظيمية، تضم "الموارد المادية" بالإضافة إلى الموارد، والموارد الأخرى غير المادية، ولكن السؤال هنا، كيف نثمن، ونقيم ونزن الموارد التنظيمية في إطار الموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً، وفي إطار إستراتيجية المنظمة، إن إنجاز هذه العملية، ليس بالأمر السهل تماماً، فهو يتطلب بذل مجهود كبير من طرف المنظمة.¹ وتشتمل هذه الموارد عدة أنواع تتمثل فيما يلي:²

– **الموارد الملموسة (الموارد المالية):** مثل السيولة ومصادر التمويل الفيزيائية مثل المعدات والمحلات والمخازن والأدوات ومخزون الخامات والمتوقع ومرونة استخدام المعدات في منتجات مختلفة.

– **الموارد غير الملموسة:** فتشمل السمعة والاسم التجاري وقيمة الشركة في السوق التجاري وغيرها.

– **الموارد التقنية أو الفكرية:** فتشمل على براءات الاختراع وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية وعلاقات الشركة مع الموردين.

– **الموارد البشرية:** وتحتوي على كفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي ومدى ولائهم ومستوى التدريب والمهارات التي يتقنونها ومعدلات الغياب وترك الخدمة وغيرها.

وبقدر ما تعلق الأمر بموارد غير الملموسة فقد جرت العادة بين المنظمات الأمريكية على عدم تضمينها في الميزانية العمومية على العكس من المنظمات الأوروبية التي غالباً ما تتضمن ميزانيتها العمومية فقرات معينة كالشهرة المكتسبة من عملية الاكتساب، نفقات البحث و التطوير الرأسمالية، والملكية الفكرية (براءات الاختراع، العلامة التجارية، اسم السلعة). أما بالنسبة للموارد الملموسة فان الميزانية العمومية للمنظمة هي المؤشر الرئيسي الذي يمكن الاعتماد عليه في التحديد الواضح والدقيق لمدى استغلال هذه الموارد وإمكانية الاستفادة منها في اغتنام الفرص المتاحة أمام المنظمة.

ويمكن القول أن موارد المنظمة ليست منتجة، بصورتها المنفردة ومهما كان نوعها. لذا يجب عليها أن تتكامل مع بعضها البعض، الأمر الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ما يعرف بالقابلية التنظيمية.³

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 206.

² خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

³ صالح عبد الرضا رشيد، دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 139، 140.

خلاصة

يمكن القول أن التحليل الاستراتيجي له أهمية كبيرة لدى المؤسسة فهو يمكنها من معرفة وفهم محيطها الذي هو الأساس الذي تقيم عليه مشاريعها، وذلك من خلال وضعها لمواصفات تكون لها اثر كبير على مدى فاعلية أنشطتها وتربطها مع هياكلها أي يجب أن يكون هناك علاقة تكاملية بينهم. فالقيام بتحليل الموارد الداخلية والإمكانيات الخارجية للمنظمة يعتبر كأساس يساعد المنظمة على فهم ما حولها، ويمدها بقدرة تساعد على بلوغ أهدافها المرجوة أو الموضوعة خلال فترات زمنية معقولة.

فالتحليل الاستراتيجي يساهم في إعطاء دفعة للمنظمة في سبيل تحقيق ذاتها من خلال اكتشافها لحالها، ومميزات مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس القطاع. وهذا يجعلها تستشعر قوتها للدفاع عن حالها في حالة تعرضها للهجوم، ومهاجمة في حالة تمكنها من ذلك من خلال ثبات موقفها، و تأكدها من قدراتها التي هي مصدر قوتها. وبالتالي نجد أن كلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

تمهيد

خلال الآونة الأخيرة ظهرت العديد من المعطيات على الساحة العالمية التي أثرت على المصطلحات ذات الصلة بالمؤسسة ومن بينها مصطلح الأداء وذلك لاختلاف المفاهيم وتقارب بعض وجهات النظر في التسيير حيث نجد الكثير من الكتاب ركزوا على أهمية أداء بالنسبة للمنظمات الأعمال. فقد نجد أن العديد من المديرين قد اعتمدوا عدة طرق ومناهج لمحاولة تحسينه وذلك لأنه يعكس مدى نجاح والتقدم الذي حققته المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

إذن الأداء يعتبر كالمראה عاكسة لدى المنظمة فهو يساعدها على معرفة الكثير من الأمور حول نشاطاتها و موظفيها ومدى توافق مدخلاتها مع مخرجاتها، وبالتالي هناك أنواع عديدة للأداء منها الأداء المالي، الاجتماعي، الاقتصادي، التنظيمي، فالأداء التنظيمي يكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسة إذ يعتبر كأداة تسيطر بصفة كاملة على إدارة المنظمة فهو يقوم بوضع النظم والأطر التي تسيير على خطها المنظمة من خلال توزيع المسؤوليات و تحديد الموظفين المناسبين لها وغيرها من الأمور الإدارية والتنظيمية التي تشغل بال المنظمة. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى أهم المفاهيم و اهميات للأداء، ومختلف أساسيات للإدارة الأداء، مع التركيز أيضا على أبعاد ومحددات الأداء التنظيمي الذي يعتبر محور دراستنا التي قسمناها إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: المقاربة النظرية للأداء

المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الأداء

المبحث الثالث: سمات ومحددات الأداء التنظيمي

المبحث الأول: المقاربة النظرية للأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم ذات أهمية كبيرة التي تطفو عليها الصيغة التسييرية التي يتعامل بها العديد من المسيرين نتيجة ما تحمل بين طياتها من إنجازات بإنجازات التي حققتها المنظمة نتيجة قدراتها على تحديد ووصف مدى تطابق الأهداف مع الموارد للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهم مبادئه

فالأداء يعتبر نشاطاً تختلف عليه الآراء وذلك لمدى تركيز عليه من عدة جهات وأيضاً لأهميته القصوى في حياة المنظمة وذلك من خلال تحديد مختلف مبادئه.

الفرع الأول: تطور مفهوم الأداء

أصبح موضوع الأداء محور عدد من الدراسات الأكاديمية، عندما ازداد نمو المنظمات واتسع نطاق عملها احتل موضوع "تقييم الأداء" جزءاً من اهتمام المفكرين و الممارسين. كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين مثل التخطيط للموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتحديد الرواتب والأجور وغيرها من العمليات.

وعندما اعتبر تقييم أداء العاملين أحد المداخل لتحديد الحاجات التدريبية الفردية والتنظيمية . ازداد الاهتمام بالتدريب في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين ، حيث ارتبط الاهتمام بالأداء بالعناية بتحليل وتحديد الحاجات التدريبية. وكان يشار إلى تقييم أداء العاملين ومدى تحقق العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة. حيث لم يظهر مفهوم "الأداء" بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية كما جاءت في كتابات أئمتها. فالعملية الإدارية في هذه المدرسة تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة التالية وهي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه (القيادة) والرقابة.¹

إن الأداء وتحسينه كان محورا رئيسيا من محاور اهتمام العديد من مدارس واتجاهات وحركات عديدة التي ظهرت على صعيد الفكر الإداري، ومن بين هذه المدارس نذكر منها على سبيل المثال: مدرسة العلاقات الإنسانية، وحركة الإدارة بالأهداف والنتائج، ومدرسة الإدارة بالمشاركة، وحركة التطوير التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، ومدرسة إدارة الجودة الشاملة وغيرها من المدارس. وهناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني، حيث إن هذا السلوك هو دالة لمزيج من المتغيرات بالفرد من ناحية وخصائص المنظمة التي تعمل بها من ناحية أخرى.

ومنذ الأربعينيات من القرن العشرين وعندما غزت المدرسة السلوكية الفكر الإداري برز الحديث عن ارتباط رضا العاملين بأدائهم ودار نقاش موسع حول السؤال التالي: هل يؤدي رضا العاملين إلى ارتفاع مستوى الأداء في

¹. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 16 و 17.

المنظمة أم العكس هو الصحيح؟ بمعنى أن يكون الأداء الجيد وسيلة من وسائل زيادة رضا العاملين. ولا يزال الجدل دائراً حول هذا الموضوع.

وكثرت عدد المنظمات وتعددت أعمالها ووظائفها منذ منتصف القرن العشرين، وازداد عدد العاملين وتعددت حاجاتهم وطموحهم، وظهرت محاولات وحركات للتطوير والتجديد أطلق عليها أسماء مختلفة مثل الإصلاح الإداري أو التطوير الإداري أو التنمية الإدارية.¹

حيث يعود مصطلح الأداء إلى الأدب اللاتيني "performance" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى to perform له معنى واضح ومحدد القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.² إذن فالداء هو مفهوم غامض إلى حد ما بغض النظر عن هذا، فقد كانت هناك تغييرات في طرق فهم الأداء منذ بداية الرقابة الإدارية، وبعضها بقي راسي بشكل جيد، على الرغم من جزئية أو تجاوزها. فلفهم أداء أكثر دقة وأقل للوحدات، فهناك عدداً من التوضيحات ضرورية.³

يعرف الأداء: "على أنه العملية المرتبطة بوظيفة الجودة وتسهيل الطريق القادة لتطوير التفاهم وتحقيق رسالتها ورؤيتها. ويجب أن يتم كل شيء بشكل جيد بحيث يمكن أن تتطور النظم والقيم اللازمة للمطالبة بالنجاح دائم".⁴

ويعرف بانه: "بلهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط".⁵ كما عرف: "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد الذي يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية"⁶

ويعرفه الباحثين: "بان مخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة".⁷

¹. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص63، 64.

². عيو عمر، عيو هودة، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة شلف، الجزائر، يومي 09 و10 نوفمبر 2010، ص2.

³. Françoise Giraud, olivier saulpic, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2 édition, Gualino éditeur, paris, France, 2004, p65.

⁴. David Autissier, Yvon Mougin, Jacques Ségot, **mesurer la performance de la fonction qualité**, Groupe Eyrolles, paris, France, 2010, p80.

⁵. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص40.

⁶. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص13.

⁷. سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط1، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص31.

وحسب رأي آخر: " هو المقارنة بين النتائج العددية، كتعريف جزء من إستراتيجيتها، والتقييم من قبل جميع الأطراف أصحاب المصلحة."¹

كما يعبر عنه: " بأنه كيفية توظيف الشركة لمواردها المتاحة على وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من اجل تحقيق أهدافها القصيرة و الطويلة الأمد بغية الاستمرار في مجال الأعمال."²

وينظر إليه: " بأنه التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على الوفاء بها."³

كما يقصد به: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة الحصول على أقصى مخرجات ناتج مع ضمان تلبية المدخلات"⁴.

كما ينظر إليه: " بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعة وتنوع هذه الأهداف. ويمكن فهم هذا الإنجاز بالمعنى الدقيق للكلمة النتيجة، أو بالمعنى الواسع للعملية."⁵

وكما يعرف بانه: " ويتجلى في أنشطة مؤسسة لإنجاز مهمتها مع تحديد أهم النتائج المتوقعة منها."⁶

كما ينظران إليه بأنه: "هو عبارة عن تأثير طرق مختلفة حسب الحاجة للتكيف مع الرغبات والمواقف وجميع الأنشطة."⁷

ويشار إليه بأنه: " هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف."⁸

¹. Jean-Paul Bailly, **Comment Accroître Les Performances par un Meilleur Management**, Pangloss n°35, femp, France, Mai 2005, p28.

². علاء فرحات طالب، إيمان شيخان المشهاني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 65.

³. Maratine maadani, karim said, Op.cit, p31.

⁴. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص 11.

⁵. Malika Ahmed Zaid – CHertour, **Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes**, CIRIEC colloque Universidad de Valencia & Ciriec-Espana, Espagne, 21-22 October 2011, p2.

⁶. Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, **Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation**, Éditions du CRDI(Centre de recherches pour le développement international), Canada, 1998, p54.

⁷. Emmanuel Maire, Matthieu Dubost, **les clés de la performance**, les éditions DEMOS, paris, France, 2004, p10.

⁸. عبد الوهاب ددان، ورشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص 23.

كما يرى بأنه: "يحتوي على كل من عمل ونتيجة لذلك، ومقارنة بينهما لتحقيق النجاح المتميز".¹
 وكما عرف أيضا: "هو المنهج المنظم الذي تسلكه المؤسسات لتحقيق غايتها ومراميها".²
 من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الأداء ماهو إلا عبارة عن جهد يعبر عن قدرة المنظمة التي تستخدمها لتحقيق أهدافها باستخدام اقل كمية من مواردها المتاحة، مع مراعاتها لظروف البيئة المحيطة بها.

أهم المصطلحات المتعلقة بالأداء

فهناك العديد من مصطلحات ذات الصلة بالأداء ومن بينها:

1- الفعالية: إذن هي من المفردات التي لديها علاقة مع الأداء وتشمل العديد من التعريف من أهمها:
 وتعرف بأنها: "هي تحقيق سعت نتيجة لعمل بحث نتيجة إجراءات فعالة أي الإجراءات التي تصل بالضبط إلى أهدافها".³

و تعرف أيضا: "العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب".⁴
 كما تعرف كذلك: "بلوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا".⁵

2- الكفاءة: فهي الأخرى تعتبر من مصطلحات ذات العلاقة بالأداء ومن بين تعريفاتها:
 تعرف الكفاءة: "يجب أن تكون مؤسسة قادرة ليس فقط على تقديم الخدمات استثنائية، ولكن أيضا لتوفر لهم في إطار هيكل التكاليف المناسبة على نحو متزايد، فإننا نميل إلى الحكم على أداء منظمة بناءا عليها".⁶

¹. Kichou Djedjiga, **L'impacte des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise cas des entreprise algériennes**, mémoire de magister en sciences économiques, université de Tizi-ousou, Algérie, 2014/2015, p180.

². دحماني محمد دريوش و ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المنتدى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة شلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2007، ص733.

³. Vincent Plauchu , **mesure et amélioration des performances industrielles**, Tome 2, édition upmf, paris, France ,2006 ,p6.

⁴. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP، رسالة ماجستير في علوم تجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة المسيلة، 2006/ 2007، ص10.

⁵. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد10، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص323.

⁶. Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Op.cit, p57.

كما تعرف بأنها: "القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه".¹

وتعرف أيضا: "هي العلاقة بين الجهد والموارد المستخدم والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة".²

ومن خلال التعاريف لكلا المفهومين الفعالية والكفاءة نستنتج أنهما يعتبران كوجهات للأداء وهما مكملان له وتربطهم علاقة وطيدة معه.

الفرع الثاني: أهمية الأداء

إن الأهمية الكبيرة التي تولى للأداء من طرف المنظمات توازي الإدارة الإستراتيجية، حيث يمكن أن توضح أهميته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا:

فن الناحية التجريبية فان أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام اغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية المختلفة والعمليات الناتجة عنها ، ومن الناحية النظرية يشمل الأداء جميع المنطلقات الإدارية التي تحتوي على مضامين الإدارية ودلالات تخصص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، فهو يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال التحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء، أيضا من خلال حجم الاهتمام الكبير و المتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه.³

هذا وقد احتل موضوع الأداء أهمية حرجة في الأدب الاستراتيجي لاعتبارات تتعلق أولا، بنجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية لكونه يمثل محورا مركزيا لتخمين . ثانيا، تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.⁴

فالأداء والإنتاجية مصطلحان مترادفان يؤدي كل مفهوم منهما إلى مدلول ذو أهمية كبيرة وعظيمة في المنظمة المعاصرة وبخاصة في عطاؤها وتواصلها مع البيئتين الداخلية والخارجية بصيغ عديدة، فالإنتاجية أو الأداء الأفضل أو الأعلى نوعا وكما يضع أية منظمة على الطريق النجاح الحقيقي في عالم المنافسة والسمعة المرموقة.

1. عبد المالك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و09 مارس 2005، ص 486.

2. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة بومرداس ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 63.

3. أكرم محسن الياسري، علاء فرحات طالب، نغم دايع عبد على، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، ط 1، دار صفاء لنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 145.

4. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 384.

إذن ذلك هو الأداء الوجه الأخر للإنتاجية الفردية أو التنظيمية، فبالأداء تحيا المنظمة ومن خلاله تتلمس طريقها للتوسع والتميز والاستمرار، إذ تنشأ المنظمات وتنمو لغرض أساسي وحيوي يكون غالبا هو وسيلة وهو الهدف في الوقت ذاته، وبسببه قد تحقق النجاح أو الفشل، لذلك تسعى المنظمة إلى تدعيم مركزها بين المنظمات المماثلة أو المتنافسة بوضع الأداء نصب عينها كهدف يقود إلى أهداف أخرى اقتصادية و اجتماعية من اجل البقاء والارتقاء المتواصل.¹

ويمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها؛
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- تحديد سبل لتطوير العاملين و دفعهم نحو تطوير أنفسهم.²

الفرع الثالث: ميادين الأداء

تشمل ميادين الأداء أربعة ميادين تتمثل في مائلي: الأداء المالي، الأداء العملياتي، الفاعلية التنظيمية، وأخيرا ميدان الكفاءة، و فيمايلي يتم توضيح كل ميدان من هذه الميدان:

1- ميدان الأداء المالي

يستند هذا الميدان إلى عملية التحليل المالي التي تعد الخطوة الأساسية لفهم المنظمة، كما أن استخدام المحاور المالية يعد مدخلا ذو معنى لتحديد نقاط القوة و الضعف في المنظمة وبالرغم من وجود أساليب متعددة للتحليل المالي كالتحليل العمودي و الأفقي لفقرات القوائم المالية، إلا أن التقنية الأساسية المستخدمة لدراسة وبحث الأداء ضمن التحليل المالي هي تحليل النسب المالية، فالنسب المالية هي أدوات التشخيص الأساسية في التحليل المالي، والتي تستخدم في تقييم قوة الأداء المالي بالإضافة إلى الأداء الكلي بشكل عام.

إن إظهار الجوانب المهمة للمركز المالي و التنافسي للمنظمة يعود إلى أهمية استخدام النسب و المؤشرات المالية في تقييم أداء المنظمات، حيث أن المنظمة التي تؤثر المحاور المالية فيها أداء ضعيفا، عليها أن تعيد النظر بإستراتيجية الحالية، وفي نفس السياق يرى David بان من أكثر المعايير الكمية شيوعا و استخداما في تقييم أداء الاستراتيجيات هي محاور المالية.

ويؤشر الكتاب و المنظرين تبيانهم عن مفهوم الأداء بين التركيز الضيق من خلال تركيزه على الأهداف المالية، حيث يشير Eccels إلى ابعده من مجرد الاعتماد على محاور الأداء المالي ويؤكد على ضرورة إيجاد محاور جديدة

¹. علي حسون الطائي، أكرم سالم الجناني، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، ط1، دار الوراق، 2014، ص28.

². صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص3.

للأداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة ، والبحث عن الإطار الأوسع الذي يحل استيعاب المفهوم الشمولي للأداء بوصفه يرتبط بالعديد من الأهداف، ومن هنا تطلب الأمر التركيز على محاور الأداء المالي والعملياتي.¹

2- ميدان الأداء التشغيلي

ويستخدم هذا الميدان في قياسه بالإضافة إلى مؤشرات المالية مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية ونوعية المنتج فضلا عن فعالية التسويق وغيرها من المقاييس، حيث يجمع هذا المفهوم بين مفهومي الأداء المالي و العملياتي ويعبر عن المفهوم الواسع للأداء من اهتمامه بأداء العمليات المالية والتشغيلية التي تربط بمستوى أداء عمليات المصرف لا تستطيع المؤشرات المالية الإفصاح عنه بصورة دقيقة.²

3- ميدان الفاعلية التنظيمية

يغطي هذا الميدان أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، ويجد القياسات المناسبة لأهداف مختلف الأطراف. فالفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع و الشامل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي و العملياتي. فهي تشير إلى تحقيق الأهداف كما انه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها ويؤيد (chakaravarthy) استخدام مدخل الفاعلية في قياس الأداء وبخاصة الجانب الاستراتيجي منه، ويعتقد بان الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس لفاعلية المنظمة.³

4- ميدان الكفاءة

يمثل معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو و التطور لابد و أن تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فعال ومستمر. فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة، يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها. لذا لابد على المنظمة باعتماد الأسلوب الرشيد في التوجه نحو تحقيق الامثلية في استخدام الموارد المتوفرة، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة، وما يتوافر لديها من موارد. خاصة وإن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل المنظمة تعاني باستمرار من شحة الحصول على الموارد بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها.

فهناك العديد من الكتاب و الباحثين ينظرون إلى كفاءة المنظمة من زاوية تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أدائها. وتعد إمكانية إيجاد اهتمامات لدى الأفراد وقناعاتهم، وتوفير سبل الولاء للمنظمة مسألة أساسية تركز لها المنظمة المعاصرة جهودا كبيرة. وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة و إن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من

¹. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص43،44.

². علاء فرحات طالب، إيمان شيخان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص67.

³. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص389.

إسهاماته المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء. وخاصة عندما تأخذ بعين الاعتبار القيم السائدة في البيئة الاجتماعية، وما تؤمن به المنظمة ذاتها.¹

المطلب الثاني: محددات الأداء ومختلف تصنيفاته

سنلقي الضوء في هذا المطلب على محددات الأداء ومستوياته بإضافة إلى تحديد مختلف تصنيفاته حسب عدة معايير مخصصة لذلك.

الفرع الأول: محددات الأداء

يمكن اعتبار النقاط الآتية من أبرز محددات الأداء: الدافعية والأداء، والكفاءة الإنتاجية والأداء.

1- الدافعية والأداء

كان المفهوم السائد قبل ظهور نظريات الدافعية حديثاً هو مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى دائماً إلى تعظيم الأشياء المادية في حياته بالاعتماد على الأجور وملحقاتها، وتوفير الظروف المادية للعمل مثل التهوية والإضاءة وفترات الراحة وغيرها، وبالتالي اكتساب العامل اتجاهات إيجابية تجاه عمله أو العكس حينما لا يحصل عليها.

لكن Simon يقدم نموذجاً يسميه "الرجل الإداري" كبديل للرجل الاقتصادي الذي افترض وجوده النظرية الكلاسيكية الاقتصادية واستعارته منها نظريات التنظيم التقليدية وأهم ملامح أو صفات الرجل الإداري هي:

- يسعى إلى التوصل إلى حلول مرضية للمشاكل التي تواجهه مثال ذلك الحصول على نصيب في السوق أو ربح معقول؛

- يترك عدداً من العوامل التي لا ترتبط مباشرة بموضوع بحث، حين يتخذ قراراته بناءً على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط به؛

- لا يبحث عن كل البدائل المحتملة وهو يعتمد على عدد من القواعد البسيطة في اتخاذ تلك القرارات.

وكان تيلور من أوائل من حاول وضع التنفيذ لمفهوم الرجل الاقتصادي نتيجة اقتران الإدارة العلمية باسمه. وتلخص فكرة تيلور تبسيط العمل إلى أدنى حد ممكن مستخدماً مبدأ التخصص الدقيق للتقليل من وقت التدريب على الأداء اللازم، بدراسة أسلوب العمل وإجراءاته مستخدماً القوة والحركة للتخلص من جميع الحركات غير الضرورية خلال أداء العامل، وبالتالي توقيت الأعمال بشكل سليم وتكوين معيار للإنتاجية. وقد نجح تيلور بذلك وزادت الإنتاجية فعلاً بزيادة لئبية.

فنظريات الرجل الاجتماعي السلوكي التي اعتمدت البعد السيكولوجي الاجتماعي كان لها بالغ الأثر في بلورة أسس المدرسة السلوكية، حيث أبرزت تجارب هوثورن مفهوم الرجل الاقتصادي الاجتماعي أو الإداري

¹. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 46، 47.

الذي يتناقض تماما مع مفهوم الرجل الاقتصادي. وتوضيح ه لفهوم الدافعية كانعكاس لاتجاهات الفرد اتجاه عمله بشكل ايجابي أو سلبى معبرة عن عدم الرضا و الاستياء من العمل.

فالتكامل الذي بدأ خلال المرحلة السابقة يستكمل خلال هذه المرحلة لتصبح الجماعة قادرة خلال هذه المرحلة على التعامل معه، وتنشأ الجماعات وتتطور بمراحل، وأهمها مرحلة تشكيل، ومرحلة العصف، ومرحلة وضع معايير، ومرحلة الأداء حيث يشار إلى هذه المرحلة أحيانا بأنها مرحلة التكامل التام إذ يتكامل ظهور الجماعة المنظمة والناضحة والعاملة بشكل جيد، وتمثل التحديات الأساسية خلال هذه المرحلة بالعمل المستمر على تحسين الأداء والعلاقات بين الأعضاء مع التزام قوي بالتحدد والتفوق.

2- الأداء والكفاءة الإنتاجية

فلبداً الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة . فالفهوم الكفاءة الإنتاجية يتبلور في الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من تلك العناصر ، حيث نجد الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع تتبلور في تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة. وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة وإمكانيات كل مشروع، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد.

إن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية، وليس هناك خلاف على العوامل الفنية ومدى تأثيرها المهم على الكفاءة الإنتاجية للمشروع ، ولكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة فمازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي تؤدي بها الأفراد أعمالهم. وبالتالي على الإنتاجية بصفة عامة لذا يتطلب توفير عنصرين أساسيين في الأفراد العاملين هما، المقدرة، والرغبة في العمل.

حيث تتبع أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من أن لكل منها تقاليد وعرفا يلتزم به الأعضاء جميعا ويتمسكون به، وللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد.¹

الفرع الثاني: مستويات الأداء

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالآتي:

– **الأداء الاستثنائي:** والذي يبين الوفرة في النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة، والتفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي.

– **الأداء البارز:** امتلاك وضع نقدي ومالي متميز ، كفوؤ وذو تحفيز عالي ، والذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة.

– **الأداء الجيد جدا:** وهو الذي يبين التمتع بوضع مالي جيد ومدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفاء.²

¹. علي حسون الطائي، أكرم سالم الجناني، مرجع سبق ذكره، ص32-38.

². أكرم محسن الياسري ، علاء فرحات طالب، نغم دايع عبد علي، مرجع سبق ذكره، ص148.

- **الأداء الجيد:** والذي يبين امتلاك وضع مالي غير مستقر مع التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، و توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر.
- **الأداء المعتدل:** والذي يمثل عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو و صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر العاملة.
- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل في مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية ، والأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة.
- **الأداء المتأزم:** والتي تتمثل بالأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة في جميع محاور عمل المنظمة.¹

الفرع الثالث: تصنيفات الأداء حسب المعايير

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء. ويمكن الاعتماد على ثلاثة معايير (تصنيفات) هي معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

1- التصنيف حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما:

- **الأداء الداخلي:** يشير إلى مدى إدراك العاملين لمستوى أداء الشركات التي ينتمون إليها في الأمد القصير والطويل، فضلا عن إمكاناتها في تحقيق أهداف الأداء التي تحددها². فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:
 - الأداء البشري: يعبر عن مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة مهما كان مستواهم وموقعهم الوظيفي؛
 - الأداء التقني: أي قدرة المؤسسة في الإنتاج بطريقة فعالة عن طريق استعمال كل استثماراتها و تجهيزاتها في سبيل ذلك.

-الأداء المالي: أي مدى استخدام المؤسسة لمواردها و وسائلها المالية المتوفرة لديها بطريقة فعالة.

- **الأداء الخارجي:** فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وهو ناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. و يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، إذ لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي، نتيجة مثلا ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين. فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها في المستقبل وعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء.

¹. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص385، 386.

². رفعت عبد الحليم الفاعوري، اثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات (بحوث محكمة منتقاة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مصر، 2014، ص3.

2- التصنيف حسب معيار الشمولية

- حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء الكلي وأداء الجزئي وتنقسم إلى مايلي:¹
- **الأداء الكلي:** وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كاستمرارية الربح، الشمولية، النمو... الخ، وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها.
 - **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة .

3- التصنيف حسب المعيار الوظيفي

- يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة وبناءا على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:
- **أداء الوظيفة المالي:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول بأقل تكاليف ممكنة، وذلك لبلوغ أهدافها المالية وبناء هيكل مالي فعال وتحقيق معدل مردودية جيد.
 - **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.
 - **أداء وظيفة الأفراد:** فلعنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون في تحديد أداءه على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية، إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.
 - **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج².
 - **أداء وظيفة التمويين:** يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

¹ عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص89.

² مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في علوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/2012، ص25، 26.

– أداء وظيفة البحث التطوي: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية: توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛ التنوع في المنتجات؛ درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور .

– أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على تسديدات طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.¹

المطلب الثالث: مداخل فعالية الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه

فالأداء عدة مداخل تتميز بفعالية عالية تساهم في تحقيق الأهداف المنظمة مع مراعاة مختلف العوامل المؤثرة .

الفر الأول: مداخل فعالية الأداء

فالأداء يكون فعال عندما يحقق الأهداف التي سعى إليها، حيث إن أهمية نجاح المنظمة في أداء مهمتها وبلوغ أهدافها وتحقيق النتائج المناطة بها أمر لا يحتاج إلى تأكيد، وهناك مدخلان لفعالية الأداء هما:²

1- مدخل الأهداف

فالفعالية إذا حققت المنظمة المعدل الذي وضعته للأرباح هنا تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا فإذا كانت فعالة، وإذا حقق مدير المبيعات غزو أسواق جديدة وباع سلعته أو خدمته فيها بالقدر الذي حدده كان أيضا فعالا.

2- مدخل النظم

ينظر إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة لتحقيق هدف مشترك ، كما ينظر هذا المدخل إلى الأداء الكلي للمنظمة و إدخال الكفاءة إلى جانب الفعالية. وفي نهاية يمكن القول بأن الأداء للفرد مسؤولية تضامنية بين إدارة لمنظمة كونها الإدارة المسؤولة عن تخطيط والتنظيم و الرقابة لبرامج العمل و سياسات الأفراد(تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، الترقيات، وضع هيكل الخدمات العمالية...وما شابه ذلك) والفرد العامل بإعداده ليؤدي الخدمة و النشاط ومن ثم فإن القدرة على تحقيق الانسجام و التوافق بين هذين الطرفين(المنظمة، الفرد) ومصلحة كل منهما يساهم دون أدنى شك في الوصول إلى الأداء المتميز.

¹ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كأساس في تحسين أداء المنظمة-دراسة حالة مؤسسة السونطراك، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والتجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص69 و68.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص75، 76.

الفرع الثاني: أهداف الأداء

حيث أن أهداف الأداء تعبر عن الترجمة بكلمات واضحة ودقيقة للأولويات الواردة في الاستراتيجيات إلى مؤشرات قياس يمكن الوصول إليها بنجاح. ومن خلال اعتماد على العديد من الأسئلة التي قد تواجه إدارة المنظمة، وعادة ما يتم ترجمة وإيجاد أهداف الأداء للمنظورات الواردة في بطاقة التقييم المتوازن وتحاول أن تضعها بكلمات واضحة تعبر عن ما تريد أن تصل إليه، وكما يلي:¹

- ففي إطار المنظور المالي فالأهداف المختارة في المنظور المالي تتأثر أيضا بدورة حياة الأعمال، حيث يثار سؤال حول الخطوات الضرورية المعززة لتنفيذ فعال لإستراتيجية المنظمة، فرمما تكون الأهداف تخفيض التكاليف غير مباشرة لزيادة نسبة العائد لكل عامل، فلو افترض أن منظمة ما تعتمد خفض التكاليف لجعل الإستراتيجية كفئة. فالأعمال في مرحلة النضج تكون أهدافها المالية مختلفة عن تلك التي في بداية دورة حياتها؛

- أما في منظور العملاء يتطلب تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم. فالمنظمة التي تعرض قيمة حقيقية للعملاء وتحاول تعزيزها قد يكون من بين أهدافها للأداء زيادة نسبة الاحتفاظ بهؤلاء. فيثار سؤال هنا حول فئات العملاء المستهدفة وسبل خدمتهم بأفضل الطرق؛

- فيما يرتبط بمنظور العمليات الداخلية، وقد تكون من بين أهداف الأداء المعتمدة تخفيض نسبة المنتجات المعيبة إلى ادني حد أو تخفيض نسبة الشكاوى أو زيادة عدد مقترحات التطوير وغيرها. فان سؤالاً قد يثار من قبيل ما هي العمليات والمراحل التي من المفترض اعتمادها لتحقيق رضا العملاء والمساهمين هنا يتطلب التركيز على التحسين المستمر لهذه العمليات سواء الخدمية أو الصناعية منها لتحقيق هذا الرضا؛

- وأخيرا ففي إطار منظور التعلم والنمو، ومن المحتمل أن تتبنى المنظمة أهداف أداء من قبيل ردم فجوة المهارات، زيادة تدريب العاملين. وعادة ما تمارس المنظمة هذه التجربة لغرض الاستفادة منها في الأداء، فان القابليات والأدوات التي يمتلكها العاملين وتساعدهم في تنفيذ فعال للإستراتيجية يعتبر أمرا ضروريا، حيث يمكن لهذه الأهداف إذا ما تحققت المساهمة بتنفيذ فعال للإستراتيجية المعتمدة وتجسيدها القياسات في إطار بطاقة التقييم المتوازن.

فمن الضروري أن يفهم الجميع أهداف الأداء بصورة صحيحة حتى يتسنى لهم تحقيقها بشكل فعال. كون ه مرتبط بأنشطة كثيرة في منظمات الأعمال، من جهة أخرى يجب العمل على أن تكون هذه الأهداف مركزة وبعدها محدود، وان تعتمد قياسات قليلة ودالة هدف من هذه الأهداف.

فالمفترض أن تكون هذه الأهداف مدلولات دقيقة تنعكس إيجابيا على القياسات للأداء. ومن الضروري أن تكون أهداف الأداء محفزة لعمل فعال ودقيق وليس بالضرورة أن تكون كافة الأهداف قد وضعت في إطار كمي،

¹. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل لنشر، الأردن، 2009، ص 114، 115.

ومن هنا تجسد بطاقة التقييم المتوازن بكونها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف ومن ثم تحديد أفضل القياسات لانجاز هذه الأهداف.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها الايجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. وفيما يلي تفصيل لكل هذه العوامل.¹

1- العوامل الداخلية

وهي تمثل مجموع العوامل التي تخضع لإدارة وسيطرة المؤسسة وهي متعددة ومتنوعة أهمها²:

- **المورد البشري:** وهو يشكل أهم موارد المؤسسة، فعملية اتخاذ القرار والنشاطات التي يؤديها الإنسان في المؤسسة هي التي تحدد جودة وكمية الإنتاج، فالإنسان هو الذي يرسم الأهداف وهو الذي يحققها باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج والمتحكم في مختلف العوامل الأخرى.

- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات من تقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، وجدت المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الطارئة، إذ أن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بمستويات عالية من الكفاءة.

- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم على الخصوص نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.³

2- العوامل الخارجية

وهي تشير إلى تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة الواعدة أن تتنبه لما حولها من المتغيرات، إيجابية كانت أو سلبية، وتتنبأ وتعمل على مواجهتها والتكيف والتعايش معها، وتتضمن هذه العوامل:

¹. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها -دراسة حالة ملينة لأوراس مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد01، كلية العلوم الاقتصادية والجارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص30.

². بوقابة زينب ، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA- Rouiba، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010/2011، ص87.

³. عمر تيجمغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص51.

– **البيئة الاقتصادية:** وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية ولكون المحيط الاقتصادي عموماً يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة. فإن العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاساً على الأداء نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة أخرى.

– **البيئة السياسية والقانونية:** فالاستقرار السياسي له أثر كبير على أداء المؤسسات، في حين الأزمات السياسية تشكل عائقاً أمام تحسين أداء المنظمات بصفة عامة. أما من ناحية القانونية فكل المؤسسات تحاول وبشكل ملحوظ تحسين أدائها دون معارضة قوانين الدولة، وضمان احترام هذه القوانين وجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية وقيمتها.¹

– **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتمثل في العناصر المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، وبالعلاقات بين مختلف مجموعات وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على أداء المؤسسات، فمثلاً نقص نسبة المتعلمين يقف عائقاً أمام ترويج لمنتجات المؤسسة.²

– **البيئة التكنولوجية:** وهي تعني مجموع المتغيرات التي يستعملها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة، وتتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات وغيرها وبتالي لها تأثير جد كبير على أداء المؤسسة.³ من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية يمكن القول أن هذه العوامل تعمل على تكييف أدائها مع القيود التي تولدها، وبتالي الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

¹. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 92.

². عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³. عمر تيجمغدين، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الأداء

تعتبر إدارة الأداء كنظام فعال يساهم بشكل من أشكال في تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال احتوائها على عدة اطر واليات ذات كفاءة عالية، إذ لديها عدة أساسيات تركز عليها في تحديد خطواتها التي تجنبها مواجهة العديد من التحديات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء

فهناك مجموعة من التعريفات للإدارة الأداء التي قدمها مختلف الاقتصاديين والمسيرين التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد أساسياتها وأهميتها بالنسبة للمنظمة ككل.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء

تعرف على أنها: " ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة و كفاءة الأفراد و الفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة."¹

كما تعرف بأنها: " عبارة عن مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم بين أفراد يعملون معا. إنها تتعلق بأفراد يعملون مع آخرين ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الأخر في سبيل تحقيق تحسين متواصل في النتائج والمعايير. ولو أمكن تحقيق ذلك للمنظمة ككل، فلا شك أنه سيجعل الموقف الفردي لكل موظف أفضل حالاً كذلك."²

وتعرف أيضا: "بأنها الإدارة التي تهدف إلى تحقيق نتائج محددة وقابلة للقياس ترتبط برسالة وأهداف المنظمة وتعتمد على تحديد الجوانب الهامة المرجو تحقيقها مع تحديد معايير قياس واضحة يتم على أساسها متابعة الأداء وإعطاء تغذية عكسية تساعد على تصحيح أي انحرافات"³

ويرى الباحث: " على أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة."⁴

وحسب تعريف آخر: " هي عملية مخططة لعناصر أساسية مختلفة، وردود الفعل، و التعزيز الإيجابي والمستمر لمديري والعاملين، ومقارنة نتائج القياس في شكل الأداء المحرز مع التوقعات التي أعرب عنها. أيضا تقييم درجة المستويات المتوقعة للأداء التي تحقق فعالية من خلال استخدام المعارف والمهارات والسلوك المناسب"⁵.

¹ طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص114.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص84.

³ سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط1، الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص34.

⁴ عادل محمد زيدان، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص175.

⁵ Luftim Cania, **The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational performance**, Economia. Seria Management Volume 17, Issue 2, Albania, 2014, p3790.

وعرفت أيضا: "عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل."¹

ويقصد بها كذلك: "نظام متكامل يسعى لتخطيط وتطوير الأداء، وصولا لتقييم الأداء لمقابلته بالأجور والحوافز المناسبة والعادلة، لما قدمه الفرد وتميز في أدائه لعمله، والعمل على ضمان الاستمرارية في تحسين مستويات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة."²

ويعبر عنها: "هي الوسائل التي يضمن من خلالها المدراء الملائمة بين نشاطات الأفراد ونتائج أعمالهم مع أهداف المنظمة، من خلال وضع نظام يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية تعريف الأداء، قياس الأداء، التغذية المرتجعة."³ وينظر إليها: "باعتبارها أحد محاور إدارة الأفراد، بأنها صيغة التعاقد بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، وعلى أساس ذلك يتم تحديد الأجور و المكافأة"⁴.

كما عرف أيضا: "تقوم على عدة عمليات تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى الأهداف المسطرة وتمثل أساسا في تخطيط وتوجيه وتقييم وتشخيص الأداء وتطويره."⁵

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الأداء ماهي إلا مجموعة من العمليات أو الوسائل التي تساعد المنظمة على معرفة مدى نجاعة أدائها من خلال الأهداف المحققة من طرف أفرادها.

الفرع الثاني: أساسيات إدارة الأداء وأهم أجزائها

تبنى إدارة الأداء على عدة أساسيات وتتكون من عدة أجزاء سنتطرق إليها في هذا الفرع.

1- أساسيات إدارة الأداء

تقضي أساسيات إدارة الأداء والتقييم المستمر لأداء العاملين وفرق العمل والمديرين والمنظمات لتحديد مدى حسن التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة بوجود التخطيط السليم والتوجيه. هل يتبعون نفس الاتجاه السليم أم يجيدون عنه وهل يلتزمون في أدائهم بالمعايير المخططة أم ينصرف أدائهم عنها؟ وتمثل هذه الأساسيات فيمايلي:

¹. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة، السعودية، 2013، ص55.

². يوسف عبد العظيمة بحر، نظام الحوافز والمكافأة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص47.

³. السعيد بريش، نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص31.

⁴. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر المتميز العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والجرارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 و09 مارس 2005، ص36.

⁵. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء- دراسة حالة البنك المركزي الموريتاني للتجارة الدولية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص58.

- تصميم ضمن خطة العمل معايير الأداء الفردية والجماعية والأهداف؛
- متابعة الأداء بشكل دوري؛
- تحديد مدى وجود فجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف و الأداء الفعلي من خلال تقييم الأداء؛
- في حالة وجود فجوة أو انحرافات عن الأداء المستهدف نقوم بتخاذ إجراءات تصحيحية اللازمة.¹

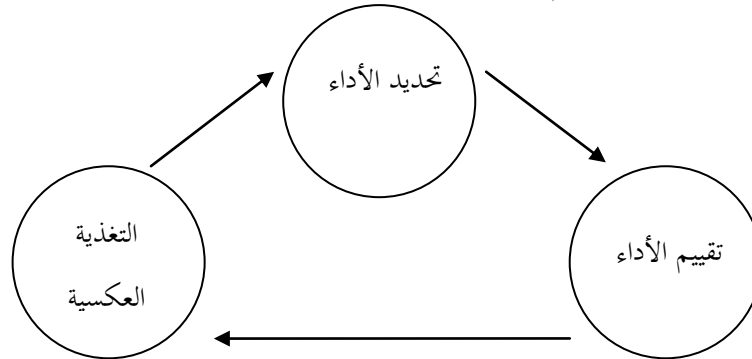
2- الأجزاء الأساسية لإدارة الأداء

هناك ثلاثة أجزاء أساسية بصفة عامة يمكن تحديد من خلالها عملية إدارة الأداء كما هي في الشكل:

- **تحديد الأداء:** ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل و وصف الوظائف أي يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم تحقيق أهداف المنظمة؛
- **تقييم الأداء:** يتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء، فهي تتمثل في عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف؛
- **التغذية العكسية للأداء:** تتمثل في العمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة ، وهي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبا وإيجابا) من خلال جلسات تقييم الأداء وغالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقياتهم.²

الشكل رقم (2-1): مكونات عملية ادارة الاداء

من خلال هذا الشكل سنتطرق الى اهم مكونات عملية إدارة الأداء.



المصدر : عادل محمد زيدان، عادل محمد زيدان ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص176.

¹ .مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص85.

² .عادل محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص175.

الفرع الثالث: أهمية إدارة الأداء

ويمكن تحديدها فيما يلي:

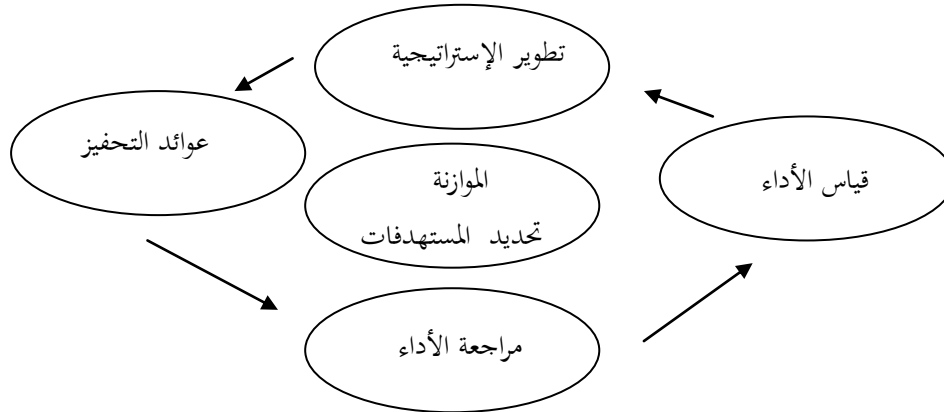
- تحسين فاعلية المنظمة باعتبارها عملية شاملة تقودها الإدارة مع مجموعة من عمليات الموارد البشرية الأخرى؛
- تؤدي من خلال الحوار إلى تطوير الفهم المشترك، فهي شراكة تضامنية مابين المدراء و الأفراد أو الفرق المتبادلة لواقع التوقعات والذي من شأنها تسهيل الطرق لتطوير كل ما هو ايجابي لصالح المنظمة؛
- عملية معينة تنصب حول كيفية سلوك المدراء و الأفراد و الفرق عندما يعملون معا لتحقيق التحسين وتطوير الكفاءات بعيدا عن إطار النظام البيروقراطي؛
- التحسن و التطوير ومنح الصلاحيات إلى عملية تطويرية من شأنها توفير الاتفاق المشترك حول احتياجات الأفراد؛
- عملية تشمل على الاتفاق حول الأهداف وليس العمل بموجب الانصياع الأعمى للأوامر العليا (على الرغم من أن الغاية النهائية هي توحيد الأهداف الفردية و المنظمة)¹.
- من خلال ما تعرض له الباحثون في هذا الشأن، فإن أهمية إدارة الأداء يمكن أن تتجسد في كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:
- تركز عملية إدارة الأداء على تقييم الأداء وتطوير العاملين و الدمج و التكامل بين تحديد الأهداف؛
- بالإضافة إلى مقابلة التوقعات التنظيمية والمالية للمؤسسة، فإنها تقوم بتدعيم المؤسسة نحو العمل عند المستويات المثالية للأداء مع المنع والحد من الأخطاء؛
- بالنسبة للموظفين تعمل إدارة الأداء على إعلامهم فيما إذا كانوا يؤديون عملهم بصورة صحيحة، أما بالنسبة للمدراء تعمل على تقليل حجتهم للتدخل في كل شيء، وتوفر الوقت من خلال مساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم. إذن تبني إدارة الأداء و تعود بالفائدة على المدراء والموظفين، والمؤسسة ككل.²

¹. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص114.

². عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين مدينة الحضنة ومدينة التل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/ 2011، ص23.

الشكل رقم (2-2): العمليات الفردية في إدارة الأداء

يوضح الشكل التالي تتابع العمليات الفردية في إدارة الأداء



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل لنشر، الأردن، 2009، ص115.

حيث يشير كل من Wade و Recardo أن هناك افتراضين بسيطين يشكلان الأساس الذي تقوم عليه إدارة الأداء. الافتراض الأول، يقوم على الأفراد من خلال معرفتهم وفهمهم لم يتوقع منهم ومدى مشاركتهم في صياغة و تأطير هذه التوقعات، فإنهم يستخدمون كل ما لديهم من إمكانيات لتلبية تلك التوقعات. الافتراض الثاني، أن القدرة على تلبية التوقعات تعتمد على مستوى القابليات التي يمكن تحقيقها من خلال الأفراد والفرق ومستوى الدعم الذي يتلقونه من الإدارة، وكذلك العمليات و الأنظمة و الموارد التي توفرها المنظمة لهم. إن هذين الافتراضين يشيران ضمناً إلى أن أهمية إدارة الأداء تنبع من الغايات الأساسية لهذه الإدارة و المتمثلة بالمشاركة في فهم و إدراك ما يتعين تحقيقه، وتطوير قابليات العاملين و المنظمة بغية تحقيق ذلك. ولا بد من الإشارة أيضاً إلى أن المحور الرئيسي المتعلق بالمشاركة بالتوقعات، حيث يمكن للمدراء أن يعملوا على إيضاح توقعاتهم حول ما يريدونه من أعضاء الفرق أن يقوموا به، ومن جانب آخر، يمكن للأفراد والفرق أن يعملوا على إيصال توقعاتهم حول ما يجب عليهم القيام به وكيفية إدارتهم.

لقد بين Bacal إلى أن تبني إدارة الأداء تعود بالفائدة على الجميع - المدراء الموظفين، المنظمة ككل - بالنسبة للمدراء تعمل إدارة الأداء على تقليل حاجة المدير للتدخل في كل شيء. أما بالنسبة للموظفين تعمل إدارة الأداء على إتاحة الفرص لتطوير مهارات جديدة. وتوثيق مشكلات الأداء في حينها ومتابعة كيفية حلها.¹

¹. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص115، 116.

المطلب الثاني: عناصر سلسلة إدارة الأداء واهم خطواتها

سنترك في هذا المطلب إلى العناصر الرئيسية لإدارة الأداء مع تحديد مجمل خطواتها التي تمر بها.

الفرع الأول: العناصر الويسية لإدارة الأداء

تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1- تخطيط الأداء

يقصد به رسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف بتخطيط وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال المعايير الواضحة و المتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة. كيفية توظيف الأداء المستقبلي المتوقع، ولاشك أن عملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي القدرات الفعلية و الكامنة لديهم حالياً. وتخطيط الأداء هو تحقق الأهداف من خلال المعايير الواضحة و المتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق رسم صورة للأداء المستقبلي من خلال استخدام الإمكانيات و الطاقات المتوفرة.

2- تنظيم الأداء

ويهدف تنظيم الأداء إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد يعمل ضمن مجموعات عمل وفريق إنتاج، ويجب ألا يتعارض أو يصطدم أداءه مع الآخرين، بحيث يكون متكاملًا وليس معوقًا لحركة الآخرين. وأهمية تنظيم أداء العاملين تعني عدم التداخل في الاختصاصات من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات و المهام الوظيفية الفردية، بل و الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسؤوليات و المهام الوظيفية المشتركة بين أكثر من فرد. ويتعين على الجهات المسؤولة الحصول على التعليقات المرتدة على الأداء بالسرعة المناسبة التي تهيئ الفرصة لإعادة النظر في الأداء غير المناسب وتصحيحه القصور في مراحله المبكرة، وتوفير إمكانية العمل بصورة دورية من خلال الاتصال التحريرية و الشفهية. ويتطلب تنظيم الأداء توافر الآتي:

- الهيكل أو البنية والعلاقات التنظيمية الواضحة؛
- التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام من خلال الوصف الوظيفي؛
- وجود نظام للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة؛
- الاختيار السليم والمناسب للأفراد و الوظائف التي يشغلونها.

3- توجيه الأداء

يتحدد موقع الفرد في البنية على الخريطة التنظيمية للمنظمة التي تعمل بها، ولكن تختلف نظرة الفرد لوظيفته الجديدة وتوقعاته لشكل وطبيعة الأداء المطلوب. ولذلك فهو يحتاج إلى توجيه و الإرشاد منذ بداية العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الاتصال الصحيحة.

وكي تأتي عملية التوجيه بوفرة ذلك الفرصة لمتابعة خط سير منحني الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على مقدار الانحراف أو العبد عنها بنتائج ايجابية لا بد من أن تكون هناك تسجيل ممتاز لنتائج قياس الأداء على فترات متقاربة ومحددة، وفي نفس الوقت فانه يساعدنا على:

- التحديد الدقيق لما تمتلكه المنظمة من مهارات ، الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها؛

- تركيز الجهود على تصحيح أداء العاملين بدلا من الشكوى و التظلم من التقييم الخاطئ لأدائهم وتحقيق العدالة والرضا بين العاملين نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء؛

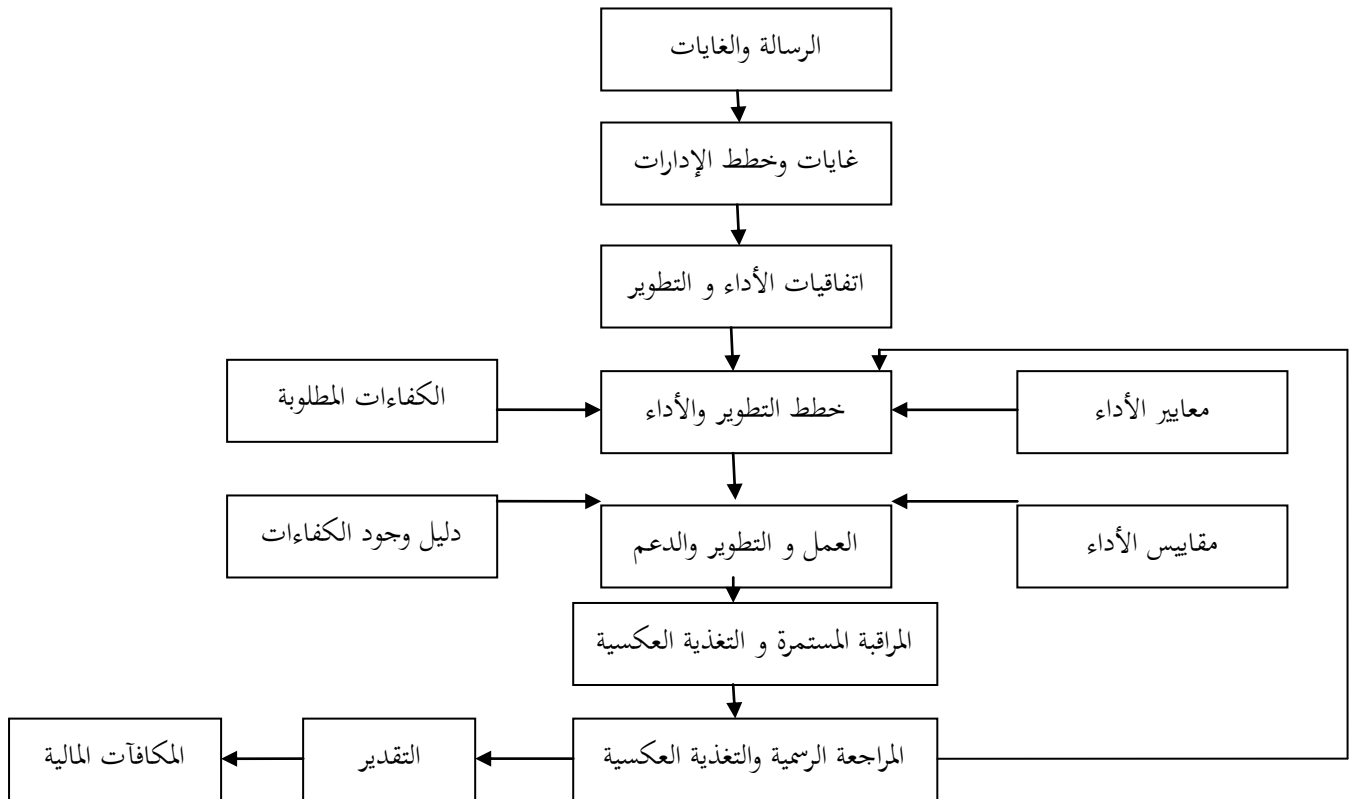
- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقي والنقل للعاملين؛

- الوقوف على الاحتياجات التي تساعد في وضع خطة تدريبية تعالج القصور في أداء العاملين.¹

الفرع الثاني: سلسلة إدارة الأداء

في إطار سلسلة إدارة الأداء ومداخلها سيتم التركيز أولا على العمليات و الخطوات و الإجراءات اللازمة لسلسلة إدارة الأداء، وثانيا على أهم مداخل إدارة الأداء.

الشكل رقم (2-3): سلسلة إدارة الأداء



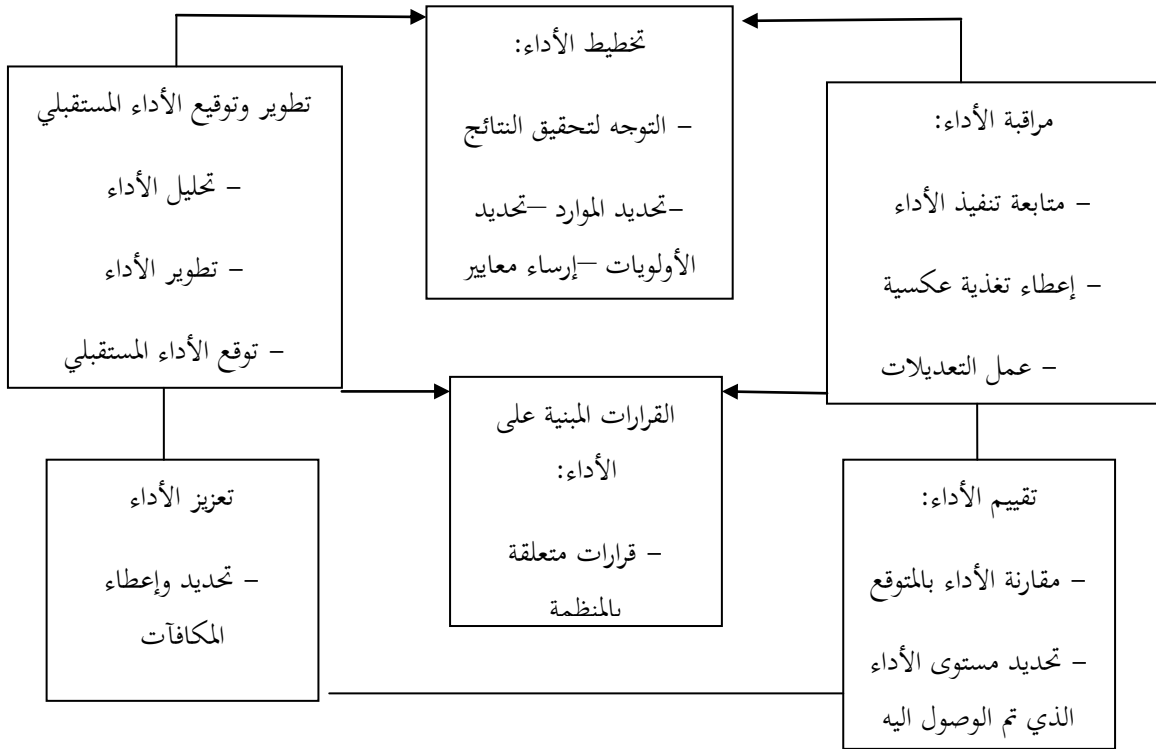
المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن ، ط 1، دار وائل لنشر، الأردن، 2009، ص118.

¹.مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص89،88.

- الرسالة والغايات: الهدف منها ضمان توحيد كل نشاط من الأنشطة الموجودة في السلسلة و يعتبر نقطة الانطلاق لعملية إدارة الأداء مع الغايات و المساهمة في تحقيقها؛
 - غايات وخطط الإدارات: وهذه تتفق حول ما يمكن تحقيقه بنظر الاعتبار قبل الانتهاء من غايات أعمال المنظمة وبشكل مباشر مع غايات المنظمة مع حدوث نوع من التكرار حتى يتم أخذ آراء الإدارات؛
 - اتفاقيات الأداء والتطوير: إن اتفاقية الأداء تحدد معايير الأداء التي يراد تحقيقها ومستويات الكفاءة المطلوبة ، والعمل الذي يراد إنجازه و النتائج التي يراد بلوغها؛
 - خطة التطوير للأداء: هي معرفة الكيفية التي يقوم من خلالها مدراءهم بتوفير ما يحتاجونه من الدعم و الإرشاد لهم إن جانب تخطيط الأداء و التطوير ضمن سلسلة إدارة الأداء هو من حيث الأساس عملية استكشاف مشتركة لما يتعين به أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم و كفاءاتهم؛
 - العمل والتطوير والدعم: هي نشاط يرتبط بكل من العمل و العاملين ويركز على ما يتعين القيام به وكيفية القيام به وما يتحقق عنه ، فعملية إدارة الأداء تساعد العاملين على الانخراط في ميدان العمل من أجل تحقيق النتائج المخطط لها و المتفق عليها . وهذا بطبيعة الحال سوف يشمل على كل عمليات المراقبة المستمرة، والتغذية العكسية فضلا عن المراجعات الرسمية؛
 - المراقبة المستمرة و التغذية العكسية: ربما أن أهم مفهوم لإدارة الأداء هو أنها عملية مستمرة و متواصلة لمراقبة وقياس الأداء، وتوفير التغذية العكسية ، ويمكن القيام بالمراجعات غير الرسمية المؤقتة حسب الحاجة كالمراجعات الشهرية أو الفصلية وغيرها، حيث يمكن استخدام هذه المراجعات لتوفير تغذية عكسية مضبوطة أكثرن والاهم من ذلك هو مراجعة الأهداف والخطط ومحاولة تكييفها للظروف المتغيرة؛
 - المراجعة الرسمية والتغذية العكسية: إن الحوار خلال لقاءات المراجعة الرسمية يجب أن يركز على تحليل ومراجعة النقاط المهمة التي تنبثق عن الفترة موضع الدراسة ، وبذلك إن عمل التغذية العكسية هنا هو إيجاد المعلومات وتحديد الاستنتاجات من كل ما كان يحدث منذ المراجعة الأخيرة، بهدف التعلم من الدروس من اجل بناء مستقبل أفضل، من المفترض أن تتبع جذور المراجعة عن واقع ما يقوم به الفرد فعلا.¹
- الفرع الثالث: خطوات عملية إدارة الأداء**
- هناك العديد من الخطوات التي تتميز بها إدارة الأداء وفي الشكل التالي بالتفصيل .

¹. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 117-120.

الشكل رقم (2-4) : خطوات عملية الإدارة الأداء



المصدر: سلوى عمر عبد الرحمن ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، ط 1، الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص33.

- من خلال الشكل التالي إن عملية إدارة الأداء تتضمن عدة خطوات تتمثل في:¹
- تخطيط الأداء، من خلال تحديد الموارد اللازمة، تحديد الأولويات والتوجه نحو تحقيق الأهداف، وكذلك إرساء معايير لتقييم الأداء؛
 - متابعة تنفيذ الأداء، وذلك من خلال العمل على التعديلات المطلوبة وإعطاء تغذية عكسية عن الأداء؛
 - تقييم الأداء، تحديد مستوى الوصول إليه وإعطاء تغذية عكسية ، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع؛
 - تعزيز الأداء، ويتم ذلك من حيث تحديد وإعطاء المكافآت لتشجيع الأداء المتميز؛
 - تطوير الأداء، تقديم المقترحات لتطوير الأداء المستقبلي والذي يتم من خلال تحليل الأداء.

¹. سلوى عمر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص32.

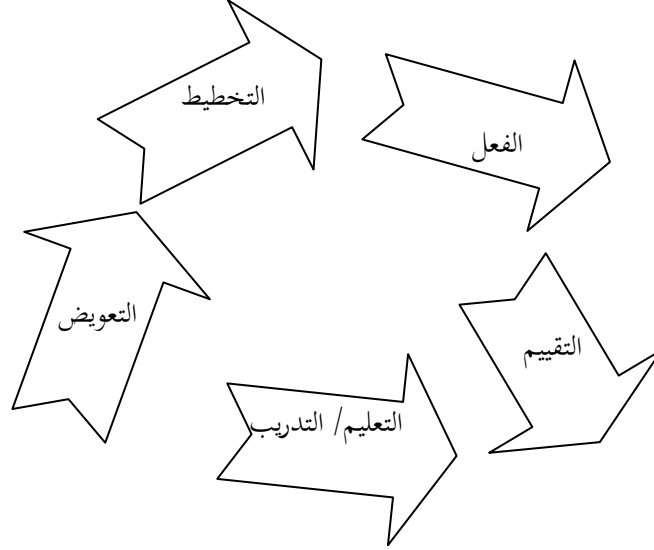
المطلب الثالث: دورة واهم التحديات للإدارة الأداء

سنعرج في هذا المطلب على دورة إدارة الأداء و أهم أهدافها ثم نحدد أهم التحديات التي تواجهها.

الفرع الأول: دورة إدارة الأداء

من خلال الشكل التالي فيما تتمثل دورة إدارة الأداء

الشكل رقم (2-5): دورة إدارة الأداء



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن ، ط 1، دار وائل لنشر، الأردن، 2009، ص 126.

يتضمن هذا الشكل أهم العناصر التي تشتمل عليها دورة إدارة الأداء وهي تتمثل فيما يلي:¹

- **التخطيط:** يتم فيها تطوير مقاييس الأداء على مستوى الأفراد وتحديد أهداف الأعمال أو فرق العمل الذين يتحملون مسؤولية أدائهم السنوي؛
- **الفعل:** للوصول إلى المحصلات المرغوبة يتم فيها تنفيذ الأنشطة الضرورية؛
- **التقييم:** ويتم فيها تقييم النتائج المتوقعة أو الحكم على أداء الأفراد وفرق العمل وإنجازاتهم؛
- **التعليم/التدريب:** ومن خلال تغذية عكسية التي تتركز على السلوك والعمليات ، و النتائج إزاء المسؤولية ويتم فيها تطوير علاقات مع الآخرين للارتقاء بإنجازاتهم اتجاه، ومن ثم القيام بللمنذجة السلوكيات المرغوبة ؛
- **التعويضات:** استنادا إلى الأداء المتحقق في الأنشطة يتم تعويض العاملين سلبا أو إيجابا من الناحية الكمية و النوعية والدرجة التي تم تحقيقها من قبلهم عن قياس المستهدفات.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الأداء

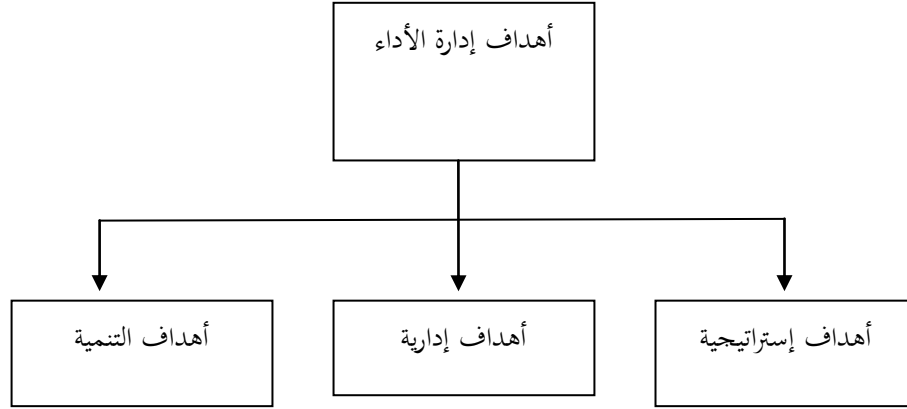
هناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء هي الأهداف الإستراتيجية، والأهداف الإدارية، وأهداف التنمية.

1- الأهداف الإستراتيجية

¹. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 127.

إن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ. وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا الهدف، حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وما يلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة.

الشكل رقم (2-6): أهداف عملية إدارة الأداء



المصدر: عادل محمد زيدان، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص180.

2- الأهداف الإدارية

برغم من أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء، إلا أن العديد من المديرين يرون أن عملية تقييم الأداء هي " شر لابد منه". وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيفا ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك. ومن هذا المنطلق فإنه لابد أن تولي المنظمة عناية خاصة لعملية تقييم الأداء لما لها من نتائج إدارية مهمة. فهي تمثل محورا أساسيا من محاور العدالة التنظيمية المسببة لإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

3- أهداف التنمية

هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين ، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم ، وغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين. وبرغم أهمية هذه المناقشات إلا أنها قد تفسد الكثير من علاقات العمل اليومية وغالبا ما تؤدي إلى نتائج عكسية نظرا لتأثيرها المحتمل على معنوية العاملين.¹

ويمكننا القول أن نظام إدارة الأداء الفعال هو الذي يستطيع أن يزود الإدارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية وأن يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف للمنظمة.

الفرع الثالث: تحديات إدارة الأداء

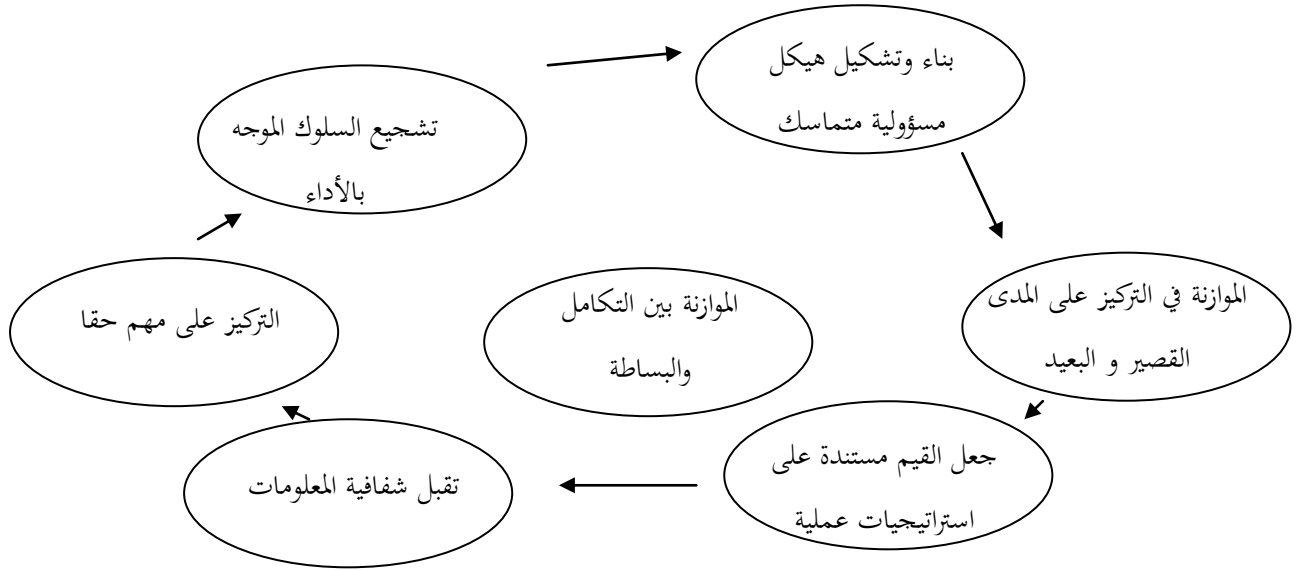
¹. عادل محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص179-181.

تعني إدارة الأداء بتحديد ما يتوقع أن يقوم به الأفراد وكيفية السلوك المتوقع منهم إزاء القيام بذلك . لو أن إدارة الأداء مسألة سهلة لاستطاعت كل المنظمات أن تجني ثمار تنفيذها بصورة ملائمة. إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الأداء وتعمل على الحد من قيام إدارة الأداء بإنجاز أعمالها على الوجه الأمثل و التي تتمثل فيمايلي:¹

- **تشكيل هيكل مسؤولية متماسكة:** إن الأدوار و المسؤوليات لكل مستوى يجب أن تتسم بوضوح وأن تكون مترابطة ومتماسكة، ومن الضروري أن تحدد المسؤوليات بشكل واضح ومن خلال توقعات دقيقة؛
- **الموازنة في التركيز على المدى البعيد والقصير:** إن هذا سوف يؤدي للتركيز على المستقبل باستخدام مؤشرات غير مالية توجه الأداء المستقبلي للمنظمة ،سوف تصبح ذات طابع عملي ويمكن ترجمتها إلى مستهدفا ن قصيرة الأمد وملموسة؛
- **جعل القيم مستندة على استراتيجيات عملية:** استخدام لغة مشتركة في الإدارة و القياس ،حيث من الضروري أن تقوم المنظمات بعمليات الرصف خلال التنظيم؛
- **تقبل شفافية المعلومات:** اتخاذ القرارات الصحيحة و القيام بالأفعال المناسبة وهذا من خلال حصول المنظمة على المعلومات الصحيحة موثوقة؛
- **التركيز على مهم حقا:** وهنا تحتاج منظمات الأعمال التركيز على التوقعات والتحليل ولأفعال وليس الدخول بالتفاصيل ومعرفة كل صغيرة وكبيرة؛
- **تشجيع السلوك الموجه بالأداء:** وهنا يفترض على المنظمة التركيز على القيم الأداء الحقيقية مع القيام بتحديد المسؤوليات؛
- **الموازنة بين التكامل و البساطة:** أن تقوم منظمات الأعمال بالربط بين العمليات الفرعية المكونة لإدارة الأداء و بشموليتها، وان تجري هذا في إطار عمليات بسيطة وشفافية .

¹. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص127، 128.

الشكل رقم (2-7): تحديات إدارة الأداء



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن ، ط1، دار وائل
 لنشر، الأردن، 2009ص129.

المبحث الثالث: سمات محددات الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي من أهم أنواع الأداء وذلك لما يحمله داخل طياته من عمليات إدارية ستسهم بشكل فعال في تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية للمنظمة .

المطلب الأول: مفهوم وأهم مدارس الأداء التنظيمي

للأداء التنظيمي العديد من التعاريف نتيجة اختلاف وجهات النظر للكتاب ونتيجة تعدد مدارس والمتغيرات التي تحيط بالمؤسسة التي أدت إلى رفع مخزون أهميته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو واحد من المتغيرات الأكثر استخداما على نطاق واسع والتي تعتمد في الدراسات التنظيمية اليوم، حيث إنه لا يزال واحدا من بين المفاهيم الأكثر دقة وذات الصياغات الفضفاضة في الأدبيات الإستراتيجية ومحط اهتمام الكثيرين، هذا بناء على التدابير المالية للأداء. من الناحية النظرية، وتم تحديد الأداء التنظيمي بعدة تعاريف نذكر من أهمها مايلي:

يعرف الأداء التنظيمي انه: " ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة فيها، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها."¹

ويعرف كذلك: "المقارنة بين القيمة التي تنتجها شركة مع القيمة المتوقعة لأصحاب المنظمة".² ويرى كل من الباحثين: " هو وظيفة لديها مجموعة من أهداف ويتم تقييم الشركة من خلال مقارنة المرجعية الداخلية أو الخارجية."³

كما أشير إليه: " مصطلح يشير إلى قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة(صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه والقيادة، الرقابة) بصورة رشيدة (أي بأقل جهد ووقت وتكاليف)."⁴

وينظر إليه: "هو تحقيق الهدف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفا على مستوى جميع أجزاء منظمة وترتبط مع رؤية توضيحية لها."⁵

¹. زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، العدد 4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، فلسطين، 2011، ص 888.

². Luftim Cania, OP.cit, p375.

³. Maratine maadani, karim said, OP.cit, p27.

⁴. مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁵. Ridwan Ibrahim, Ina Primiana , **Influence Business Environment On The Organization Performance**, International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 4, Issue 04, Indonesia, APRIL 2015, p285.

كما يعرف على انه: "محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فأن أي خلل في أي منها لا بد وأن ينعكس على النشاط والذي يعد مرآة المنظمة."¹

ويعرف أيضا: "بأنه قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام مواردها نادرة وقيمة في أسرع وقت ممكن في السعي لتحقيق الأهداف الحالية والأهداف التشغيلية."²

وحسب باحث: "هو ترحم إلى مستوى الاستثمار في البحث والتطوير، والذي يمثل الكفاءة الأساسية لشركات للحصول على ميزة التنافسية التي تميزه م."³

ويقصد به: "هو الدرجة التي تدل الشركات على تحقيق وإنجاز لأهدافهم، وهو أيضا مؤشر لقياس نظم التصنيع"^{4 5}.

ويرى باحث آخر: "بأنه قدرة المؤسسة على خلق ومن هذا المنطلق قدم القيمة للأطراف المشاركة فيها (المساهمين، العمال، الزبائن) ومدى قدرته على تحقيق التوازن بين مختلف هذه الأبعاد"⁶.

وكما عرف بانة: "وهو الشعار الذي يبدو في كثير من الأحيان و يفرض على قادة التنظيمي و مشرفي وأعضاء مجالس إدارة المنظمات لتحسين عملهم."⁷

ويعرف بانة: "هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الاعمال المكلفين بها".

ويعرف أيضا: "هو تقييم و قياس عدة نتائج تنظيمية، خارجية أو داخلية."⁸

¹. عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، جامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص160.

². Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle: l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Faculté des arts et sciences, Université de Montréal, Canada, septembre 2011, p26.

³. Brahmi Bechir, **Impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie**, mémoire de magister en administration des affaires, université du Québec, Montréal, Canada, 2008, p151.

⁴. Arturo Realyvásqueza et auter, **Effects of organizational macroergonomic compatibility elements over manufacturing systems' performance**, Science Direct Review, 6th International Conférence on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliates Conférences, Mexico, AHFE 2015, p5717.

⁵. زينة مصطفى محمود حمد، اثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الغذائية بالأردن، رسالة ماجستير في علوم الإدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص29.

⁶. عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص59.

⁷. Sylvie Saint-Onge, Michel Magnan, **Chapitre1. La gestion des performances des organisations et des personnes**, Gestion des performances au travail, De Boeck Supérieur Méthodes & Recherches, Revue Cairn, France, 2007, p17.

⁸. Anne Trépé , Patrick Aube, **L'évaluation de la performance de la fonction RH :De la théorie à la pratique des DG**, Mémoire d'expertise, université de DAUPHINE ,Paris, Octobre 2010,p10.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذه التعريفات يمكننا التوصل إلى أن الأداء التنظيمي هو عبارة عن الدرجة التي تعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها التنظيمية مع تحديد سلوك الإداري لعاملها ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: أهمية الأداء التنظيمي

هناك عدة نواحي للأداء التنظيمي يمكن الكشف عنها عن طريق مساعدة الباحثين وإدارة المنظمة وتتمثل هذه النواحي فيما يلي¹:

- فأهمية الأداء التنظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً؛
- من خلال وضع الأهداف يتم تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة في التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف؛
- كما انه يساعد على التصميم التنظيمي في تنفيذ الأهداف المرجوة والتي تم تحديدها من طرف الإداريين بالمنظمة مع تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة؛
- لذا يعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو وذلك من خلال ما تحويه من موارد.

الفرع الثاني: الأداء التنظيمي وفقاً لمدارس الإدارة المختلفة

هناك عدة مدارس للإدارة يتخللها مفهوم الأداء التنظيمي ومن أهمها مايلي²:

1- المدرسة الكلاسيكية

حسب البحوث التي قام بها تايلور (1911) التي تهدف إلى زيادة كفاءة وسرعة الإنتاج في المصانع ، الذي منطلقه على أساس فرضية أن هناك طريقة جيدة لإنجاز أي مهمة ("أفضل طريقة واحدة"). دائماً في المدرسة الكلاسيكية، وقال (Fayol، 1916) أن تفعيل الإدارة في المتغيرات مثل تقسيم العمل. أما بالنسبة (Weber، 1922)، وقال انه خلق مفهوم البيروقراطية لدراسة مجموعة من الترتيبات الهيكلية (المعايير والإجراءات). وهذا يستخدم مصطلح "آلة" للحديث عن المنظمة.

2- مدرسة العلاقات البشرية

تم إنشاء مدرسة العلاقات الإنسانية بعد ظهور الحركة النقابية، و تطوير البحث والاهتمام المتزايد بالنماذج التنظيمية وإدماج الأبعاد البشرية والهيكلية. ففهوم تقاسم السلطة هو قدم من قبل (follett، 1924) الذي ينعو إلى الإدارة التشاركية. بالإضافة إلى نموذج Weberian الذي قدمه (Mayo، 1933)

¹. عادل هادي البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

². Yasmina Benabderrahmane-Bouriche, **Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie**, Thèse de doctorat en science de Gestion ,Université Paul Valery -Montpellier III, 2012, France, p46, p 35-37.

و(Dickson, Roethlisburger, 1939) الذي يقوم على أن إدخال مفاهيم مثل الاتصال في اتجاهين أو تسيطر عليها إنتاج ووضع المعايير التي تملئها مجموعات غير رسمية.

3- المدرسة الكلاسيكية الجديدة

هذه المدرسة تلجب تغييرات كبيرة في النظريات التقليدية و إدخال مفاهيم مثل قبول مجموعة حسب (Simon, 1957)، و محاولة الدولة استقطابها من العناصر التي قد تكون خطرة في المنظمة حسب (Selznick, 1948)، و الخلل البيروقراطية حسب (Simon و Martch, 1958).

4- المدرسة النبوية الحديثة

سعى أنصار تيار الوفاء سلوك عقلانية التنظيمية من القواعد وعلى أساس السلطة الرسمية. وبالتالي (Etzioni, 1964)، درس التطابق بين نوع من السلطة ونوع من الالتزام وصف الموظفين و (Walker et Lorsch, 1968)، تنظيم وظائف أو المنتجات، وكان (David et Lawrence, 1977) قد ركز على النظم الدائمة المتعددة و (Mintzberg, 1979) اقترح اتساق معايير التصميم وعوامل طوارئ.

5- نظرية النظم

يتم إنشاء النموذج التنظيمي على التكيف من قبل (Wiener, 1948) من علم التحكم الآلي، والعلوم على أساس السيطرة والمعلومات المعالجة. فلنظرية العامة للنظم (Bertalanffy, 1980) تسعى إلى تحقيق وحدة العلوم. (Burns et Stalker, 1961) ووحدة الهياكل العضوية والميكانيكية تتعارض مع بيئات غير مستقرة أو مستقرة. (Katz et Kahn, 1966) واستخدام مفهوم النظام مفتوح لدمج عدة مفاهيم في إدارة المدارس.

6- مدارس السلطة والسياسة والثقافة التنظيمية

هذه المدارس ترفض أسس النبوية والمدافعين عن نظرية أنظمة، لذلك هم "ضد الثقافات" في الإدارة. هذه المدارس تركز على المفاهيم مثل الأهداف والوظيفية والعقلانية. وفقا لهذه المدارس، يتم تحديد مفهوم الرقابة من القيم التنظيمية، والتعامل مع رموز السلطة والملكية (Schein, 1985).

7- نظرية الطوارئ

ويبدو أن هذه النظرية ترمي إلى أن تكون أكثر من مثمرة من حيث التطبيقات، حيث أنها تستمد أصل النتائج التجريبية بشأن التفاعلات بين هيكل، البيئة وحجم والتكنولوجيا والاستراتيجيات التنظيمية ساهم بعض الباحثون إلى وصف بعض التفاعلات مع نتائج الدراسات التجريبية في عدة مجالات. ويمكن أن تشمل أيضا (Lewin, 1953) الذي حلل الحواجز أمام تغيير مع الحالات الطارئة للعمل الاستراتيجي. هذا يفترض الباحث أن النتائج كل سلوك من التوازن بين القوى المحرك وسيط من جانبهم (Burns et Stalker, 1961) تبين أن الممارسات ترتبط الإدارية الميكانيكية في الطبيعة مع الشركات مع البيئات مستقرة، في حين ترتبط الممارسات الإدارية مرنة وغير رسمية مع البيئات غير المستقرة. (Chandler, 1962) يدل على أن الهيكل التنظيمي يعتمد الاستراتيجيات المعتمد في التغييرات قضية البيئة إستراتيجية ونتيجة لتغيير هيكلية. وترى دراسات أخرى العلاقة

بين البيئة والهياكل تظهر في الشركات وأن الأداء يعتمد على اتساق الدول الداخلية التفاضل والتكامل من الوحدات فيما يتعلق بالتنوع والترابط بين أجزاء من البيئة لا توجد نظريات الوجود والتفرد من الحلول.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء التنظيمي وأهم مكوناته

سنلقي الضوء في هذا المطلب على أبعاد الأداء التنظيمي وأهم مكوناته.

الفرع الأول: أبعاد الأداء التنظيمي: يمكننا أن نرى أن مفهوم الأداء التنظيمي له كما من المعاني، وبالتالي له عدة أبعاد سوف نتطرق إليها والتي تتمثل¹:

1- البعد الاقتصادي

فلستنادا إلى النظرية الأولى للمنظمة (Taylor, Weber, Fayol)، التي تشير إلى أن التصميم الاقتصادي الكفاء للمنظمة العمل الرسمية أو الشركة هي أن تكون اقتصادية في المقام الأول. فهذا أول تصميم قاض بان المنظمة فعالة عندما تحقق أهدافها باستخدام الأقل الموارد الممكنة. فهو مفهوم مركزي من هذه المدرسة وتعني الكفاءة الاقتصادية تحقق الأهداف (الفعالية)، ولكن أيضا الحصول على نتيجة الطريقة الأكثر اقتصادا (الكفاءة).

2- البعد الاجتماعي

ويستند على المدرسة العلاقات الإنسانية (Mayo, Maslow, McGregor) ويركز هذا البعد الثاني على جوانب الأداء التنظيمي التي تتعلق بالموارد البشرية. وفقا Mayo وزملائه، فالمفهوم الأساسي لهذا الجانب من الكفاءة هي قيمة الموارد البشرية، أو القيمة المضافة من خلال نوعية القوى العاملة في العمل و المنظمة. في مراجعة الأدبيات التي كتبها (Morin, Savoie و Beaudin ، 1994) في تنمية الموارد البشرية، وتعبئة الروح المعنوية وأداء الموظفين، فهي المعايير الممكنة للحكم على فعالية الأداء التنظيمي من منظور البعد الاجتماعي.

3- البعد النظامي

في هذه الحالة، فإنه قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، وخاصة خصائص السوق و التكنولوجيا. يربط المنظمة ببيئتها فهي لديها الموارد وقدرة على تحويل الصرف مقابل الموارد الأخرى، وعلى العكس يعدل البيئية بدورها (التغذية العكسية). ففي البعد النظامي، المنظمة هي نظام هدفها هو البقاء على قيد الحياة أو الاستدامة. فالمفهوم الاستدامة، يرتبط مع مفهوم الوقت المتعلق بحماية و تنمية الموارد المالية (الربحية)، وخدمة في السوق (التنافسية)، وجودة المنتج أو الخدمة. هذه المعايير تركز على العلاقات بين مكونات الشركة التي تؤثر على أدائها.

¹.Nancy Heppell ,OP,cit,p26,27.

الجدول رقم(2-1): أبعاد الأربعة للأداء التنظيمي

الأبعاد	المنظمة مثل أمام	مفهوم عام	المعايير
الاقتصادي	فعل بعض الأشياء الجيدة	فعالية الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> •اقتصاديات الموارد: الدرجة التي خفضت المنظمة كمية الموارد المستخدمة، في حين ضمان حسن سير النظام. •إنتاجية: كمية أو نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة مقارنة بكمية الموارد المستخدمة لأجل الإنتاج خلال فترة معينة.
الاجتماعي	مواءمة أهداف الموظفين و أهداف الاقتصادية	قيمة موارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> •تعبئة الموظفين: درجة الفائدة الموظفين لإظهار عملهم ، ومن اجل المنظمة والجهود المبذولة لتحقيق أهداف. •الروح المعنوية للموظفين: الدرجة الخبرة في العمل هو تقييم إيجابي من قبل الموظف. •عائد الموظفين: نوعية أو كمية الإنتاج للموظف أو مجموعة. •تطوير الموظفين: إلى أي مدى يمكن أن تزايد المهارات بين أعضاء المنظمة.
النظامي	موائمة مع بيئتها	الاستدامة المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> •جودة المنتج: مستوى المنتج الذي يلي احتياجات زبون. •الربحية المالية: إلى أي مدى المؤشرات المالية (على سبيل المثال الربحية) للمنظمة في زيادة أو نقصان مقارنة سنوات سابقة أو مقارنة بالهدف ثابت. •القدرة التنافسية: إلى أي مدى المؤشرات الاقتصادية تؤدي إلى مقارنة متوافقة مع تلك الصناعة أو المنافسين.
السياسي	رضا مصالح العناصر المختلفة	شرعية المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> •رضا المانحين: الدرجة التي تقدر الجهات المانحة التي تستخدم أموالها على النحو الأمثل. •رضا العملاء: الحكم الزبون بطريقة ما إن كانت المنظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير الاحتياجات. •رضا الهيئات التنظيمية: إلى أي مدى المنظمة تحترم القوانين والأنظمة التي تحكم أنشطتها. •رضا المجتمع: تقييم ما إذا كان المجتمع الأوسع تأثير على أنشطة المنظمة.

Source : Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance**

organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources

humaines, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures ,Faculté des arts et sciences ,Université de Montréal, Canada, septembre 2011,p28.

4- البعد السياسي

يسلط الضوء على المدرسة المكونات المتعددة، حيث مختلف الأفراد أو مجموعات تشكل أحكام حول معايير المنظمة فعالة، كما التي سبق ذكرها. بأن لها نفس المصلحة أو ليست مشتركة من قبل جميع الفئات ويمكن أن

يكون حتى متناقضة والمعايير الكفاءة تختلف بين مكونات هي: الجهات المانحة، والعملاء، المنظمين والمجتمع. وبالتالي شرعية المنظمة، يشير إلى التقييم والارتياح من هذه المجموعات الرئيسية، هو مفهوم مركزي من هذا البعد.¹

الفرع الثاني: مكونات الأداء التنظيمي

إن التنوع والاختلاف في التأطير الفكري والفلسفي لمفهوم الأداء التنظيمي أدى إلى تنوع مؤشرات قياسه، وبالتالي تنوعت المكونات على أثرها، فهناك مقاييس اعتمدت مؤشرات غير مادية، بينما اعتمدت مؤشرات أخرى كالجَمع بين المؤشرات المادية وغير المادية لقياس الأداء. في حين هناك مؤشرات اقتصادية لقياس أداء المنظمة وهي الصفة الغالبة لمقاييس الأداء، وفي العموم فأنها مقاييس للكفاءة والفاعلية.

وعبر التاريخ قد سعى الكتاب والباحثون في المجال الإدارة إلى قياس تلك المؤشرات من خلال ارتباطها وتأثيرها وتأثرها بعوامل ومتغيرات مختلفة، فمنهم من تناول ارتباط الأداء التنظيمي بعدد من المتغيرات كعلاقته بالهيكل التنظيمي، وبالاستراتيجيات، وثقافة المنظمة، والإبداع التنظيمي، والابتكار، والتغير التكنولوجي ... الخ. ومنهم من تناول تأثير الأداء التنظيمي بالرضا الوظيفي، وبالإننتاجية، وبالمتغيرات البيئية ... الخ.

وفقاً للبحث الذي قدمه Li وزملاءه لعام 2004 قسم الأداء التنظيمي إلى أربعة لمكونات هي:

- **الأداء التنظيمي الإداري:** فهو سلسلة من المتغيرات ذات الصلة بالإدارة في الشركة. ومؤشراتها يمكن أن تتضمن مردود تطوير مستوى البحث والتطوير، إدارة الجودة، إعادة هندسة عملية الأعمال، الكلفة العالية، زيادة التفويض، مستوى المعرفة لقوة العمل.
- **لأداء التنظيمي التسويقي:** فيتكون من موثوقية التسليم وقت دورة التصنيع، مرونة الحجم، وقت تسويق المنتج، قدرة الزبون، والمتغيرات الأخرى التي لها علاقة بالمجهزين، والوسطاء والزبائن ككل.
- **الأداء التنظيمي الثقافي:** يعكس العلاقة بين العاملين والشركة، والاتصال بين العاملين في المنظمة، روح الفريق، والرضا في العمل، والمعنويات والأخلاق، مع الثقافة الرئيسية.
- **الأداء التنظيمي التقني:** يتضمن استخدام الطاقة، جودة المنتج، إنتاجية العمل الخ ويمكن وصفها بالأداء الرئيسي في العملية الصناعية.²

¹ . Nancy Heppell , OP, cit, p29.

² . عادل هادي البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص160.

المطلب الثالث: سمات الأداء التنظيمي ومدى تحقيق فاعليته

للأداء التنظيمي العديد من السمات التي تميزه عن غيره من الأداءات ، بإضافة أيضا إلى اشتماله على العديد من المحددات التي سنتطرق إليها.

الفرع الأول: سمات الأداء التنظيمي

إن المنظمة المتميزة في أدائها خاصة أدائها التنظيمي، مهما كان شكلها (المنظمات العامة أو الخاصة، الصناعية أو الخدمية) ، يرجع تميزها إلى عدد من السمات، المتمثلة فيما يلي:¹

- **النزعة إلى الحركة والنشاط** : هناك أساليب تسهم في ربط الإدارة في المنظمة بالواقع العملي، ويجعلها أكثر مرونة وحركة ، حيث تتبع الإدارة في المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتميز، أسلوب إدارة يطلق عليه الإدارة بالتحوّل، وكذلك مفهوم الإدارة المرئية، ويجعل منها أيضا إدارة تسعى دائما إلى الحصول على المعلومات وتحليلها، وذلك عن طريق إتباعها سياسة الباب المفتوح، ومحاولة اتخاذها القرارات المناسبة.
- **الاقتراب من العميل** : باعتبار أن العميل هو المحرك الأساسي للعمل في المنظمة، تعتبر هذه النقطة حجر الأساس في تحقيق التميز، ويتأتى ذلك عن طريق تدريب القيادات على قضاء وقت الأكبر من العمل بين العملاء للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وكذلك الشكاوى المقدمة منهم والعمل على حلها أي مشاركتهم اهتماماتهم ورغباتهم لمساعدتهم في الحصول عليها.
- **تحفيز الأفراد على الابتكار والتطوير** : محاولة تحقيق الربط بين نظام الحوافز والمقدرة على تقديم الأفكار والاقترحات ، وذلك عن طريق تشجيع اللقاءات المباشرة بين العاملين، التي تؤدي بدورها إلى التطوير والتحسين المستمرين في العمليات المختلفة.
- **السيطرة على القيم الأساسية**: يتم ذلك بالتركيز والتأكيد على بعض القيم الجوهرية في المنظمة من خلال:
 - تأكيد المسؤولية المشتركة للجميع في ذلك، و تعظيم الشعور بتحقيق التفوق والتميز في الأداء؛
 - عدم اليأس من محاولات الابتكار والتطوير والإيمان بمفهوم تحقيق الجودة و أهمية خدمات ما بعد البيع؛
 - تدعيم المناخ التنظيمي لأنه من أهم عوامل النجاح في تدعيم القيم والثقافة المشتركة.
- **المرونة التنظيمية**: تعتمد المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتميز على هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة، لكن لها قدرة كبيرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية.
- **القيادة الفاعلة**: أكدت القيادة الفاعلية على وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة، والتميز في الأداء، حيث تؤثر القيادة في المنظمات المختلفة ذات البيئة المتغيرة تأثيراً رائداً في تحقيق التميز في الأداء، ذلك لأنها تنظر إلى الأزمات على أنها فرصة ووسيلة للتغيير نحو الأفضل. في حين أثبتت العديد من الدراسات أثر القيادة الفاعلة في

¹ .عرابة الحاج، بن حامد عبد الغني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات ، الملتقى الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2008، ص11،10.

تحقيق الأداء التنظيمي المتميز، حيث أثبتت دراسة قوردن (Gordon)، أن سلوك القيادة يعتبر عاملاً حاسماً وجوهرياً في تحقيق التميز في الأداء، وبصفة خاصة في كيفية تعامل القيادة مع ديناميكية الحوافز، والثقافة، وإدارة التغيير، وكذلك أكدت دراسة ساير (Sayre)، أن رؤية المنظمة التي تنقل بكفاءة عبر المستويات التنظيمية المختلفة التي تأخذ شكل أيديولوجية القائد تؤثر على سلوك الأعضاء، وكذلك على الأداء الشامل للمنظمة، وأن القيادة تعد عاملاً مؤثراً في تحقيق التميز في الأداء الشامل للمنظمة.

- الاستثمار في التدريب وتنمية الكفاءات: فالمنظمات تسعى دائماً إلى إكساب عاملها المهارات والكفاءات والقدرات اللازمة لمواجهة التحديات التنافسية. ولتحقيق الأداء التنظيمي المتميز يجب عليها التفكير في إستراتيجيات جديدة وفاعلة تسمح لها بالاستثمار بدرجة عالية في تنمية كفاءات مواردها البشرية.

- توافر نظم الاتصال الداخلية الفعالة: تؤثر هذه الأخيرة تأثيراً فعالاً في وضوح رؤية المنظمة ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية، حيث يعد توافر نظم الاتصال الداخلية الفعالة وكذلك نظم الاتصال مع العملاء من العناصر المهمة في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز وتتيح نظم الاتصال مع العملاء تكوين صورة واضحة عنهم وتوقع حاجاتهم ورغباتهم والسعي لتلبيتها.

- الالتزام بتعيين الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية: السعي نحو تعيين أفراد ذوي كفاءات، وقدرات تمكنهم من الابتكار والتطوير، لأن هؤلاء الأفراد هم مفاتيح النجاح والتفوق وهم القادرون على خلق الفرق الذي يدفع المنظمة نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء.

الفرع الثاني: محددات الأداء التنظيمي

تنقسم المحددات إلى أربع فئات هي: خصائص المنظمة، وخصائص البيئة، خصائص الموظفين، السياسات والممارسات الإدارية.

1- خصائص المنظمة

تتضمن الهيكل و التكنولوجيا. و يشير هيكل إلى علاقات رسمية بين أعضاء المنظمة، و يمكننا أن نلاحظ أن الهيكل يتضمن مؤشرات مختلفة كمستوى من المركزية، والتخصص في المهام، ودرجة إطفاء الطابع الرسمي العلاقات، وحجم وحدات العمل المنظمة. فالتكنولوجيا يمكنها الإشارة إلى العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات (الإجمالية) إلى مخرجات (المنتجات النهائية). فهذه تكون متميزة بالمعدات و عملية إنتاج ووسائل ومعارف العاملين. فبالتالي فالكفاءة تكون أكبر عندما يتم تكييف بين الهيكل و التكنولوجيا في المنظمة¹.

¹ . Nancy Heppell ,OP,cit,p29.

الجدول رقم(2-2): محددات الأداء التنظيمي

خصائص المنظمة	خصائص البيئة	خصائص العاملين	السياسات وممارسات الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> • الهيكل:- لامركزية - تخصص - إطفاء الصفة الرسمية - وحدة قيادة - حجم المنظمة - حجم وحدات العمل • تكنولوجيا:- العمليات - الوسائل - المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> • الخارجية:- تعقيد - استقرار - عدم اليقين • الداخلية:- الإنجازات - العمال - الأجر والعقوبة - السلامة أو خطر - افتتاح مقابل دفاعي 	<ul style="list-style-type: none"> • التعلق:- جاذبية - استقرار - التزام • أداء:- الحوافز والأهداف و الاحتياجات - المهارات - الوضوح و قبول دور 	<ul style="list-style-type: none"> - تعريف بالهدف الاستراتيجي - اقتناء واستخدام الموارد - خلق بيئة تتوافق مع أداء - عملية اتصالات - القيادة و صناعة القرار - التكيف وابتكار التنظيمية

Source : Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance**

organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources

humaines, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Faculté des arts et sciences , Université de Montréal, Canada, septembre 2011, p30.

2- خصائص البيئة

لديها البعد الخارجي والبعد الداخلي. فالبيئة الخارجية تمثل كل الضغوط الخارجية التي لا يمكن للشركة سيطرة عليها ولكنها تؤثر على قراراتها وأنشطتها. فالدرجة التعقيد، ودرجة الاستقرار ودرجة عوامل عدم اليقين التي لديها تأثير على القرارات المنظمة مقارنة بالتغيرات البيئية. ففي الواقع من أجل ضمان فعالية المنظمة والمديرين يجب الاستجابة والتكيف مع التغيرات في البيئة. وفي ما يخص البيئة الداخلية تعرف بأنها البيئة الاجتماعية والمواقف الثقافية التي تستمد من تصرفات الموظفين. وهذا يجعل السياق الداخلي يشير إلى تصورات بيئة العمل أي القدرة على إدراك بالنسبة للعاملين، والمكافآت والعقوبات ومستوى السلامة.

3- خصائص العاملين

تنقسم إلى عاملين هما المرفق بالتنظيم وبالأداء في هذا المنصب. مرفق بالتنظيم يلي احتياجات المنظمة عن طريق جذب والاحتفاظ وتعبئة القوى العاملة المؤهلة لذلك. المرفق المتعلق بالأداء الفرد مع التزام ذي صلة له بعدا خاصا. أما بالنسبة للأداء الموظفين، وذلك يختلف وفقا لدوافع، أهداف، الاحتياجات والقدرات ووضوح وقبول الدور. فعندما يكونون الموظفين قادرين على تحقيق الأهداف الشخصية و تحسين الأهداف التنظيمية والتفاني في الأداء الفردي. فهناك علاقة تبادلية بين منظمة والموظفين بحيث يمكن للجميع تحقيق أهدافهم الخاصة. حيث أن

كل فرد يتفاعل بشكل مختلف عن الجهود المدير. حيث أن حتى على المدير يجب أن يكيف أسلوب إدارته مع هذه الاختلافات لزيادة الأداء الفردي.

4- مجموعة سياسات وممارسات إدارية

هي مجموعة من المحددات تشير إلى تأثير على الأداء التنظيمي وتنقسم إلى فئات هي:

- **الفئة الأولى:** من السياسات و الممارسات فيما يتعلق بتعريف الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، التي تشمل كلا من تحديد أهداف المنظمة إلى تحديد مساهمة مختلف الإدارات والجماعات والأفراد لتحقيق هذه أهداف.

- **الفئة الثانية:** هي اكتساب واستخدام الموارد يتضمن ثلاثة الممارسات فرعية. ويمثل أول فئة فرعية عن طريق التكامل والتنسيق وتوزيع الموارد بين الإنتاج، الدعم والصيانة والتعديل والإدارة. والفئة الفرعية الثانية تشير إلى الممارسة لتنفيذ وصيانة المبادئ التوجيهية والسياسات يعني أن تحافظ المنظمة على اتساق معين في القرارات و بين الإدارات. الفئة الفرعية الثالثة والأخيرة تشير إلى ممارسات الإدارة وضوابط وآليات التغذية المرتدة التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

- **الفئة الثالثة:** من السياسات والممارسات هو خلق بيئة يفضي إلى الأداء. هذه ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التعيين، التدريب والتطوير وتصميم الوظائف والتقييم هذه الأنشطة. ويمكن تحسين نوعية بيئة العمل حيث يتم تحديد الفعالية التنظيمية.

- عملية الاتصال (الفئة الرابعة) هي وسيلة لمواءمة الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة. الاتصالات تقلل من القلق وتحسين القرارات.

- القيادة وصنع القرار (الفئة الخامسة) يسمح للمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على جودة و قبول القرارات المتخذة. السياسات والممارسات لمدير، يجب تنفيذها لتحسين نوعية القيادة في المنظمة.

- **الفئة الأخيرة:** من الممارسات والسياسات التي تم تحديدها بواسطة التكيف والابتكار التنظيمي. هي من القواعد الأساسية في إدارة التغيير والتكيف لمنظمة لا تزال قائمة على تشخيص المشكلة، واختيار حل لهذه المشكلة التي تتناسب والطابع الفريد ليسمح للمنظمة على التكيف مع بيئته¹.

الفرع الثالث: تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي

إن تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم والمنظمة من جهة وتضيق وجهات النظر المختلفة بين الطرفين حتى تتحقق المصالح والأهداف المشتركة في إطار مناخ سليم للأداء يحقق أقصى فعالية للأداء التنظيمي من جهة أخرى.

فأما بشأن تحقيق التوازن الخارجي فان بعد تحديد الوظائف والأعمال الموجودة داخل المنظمة وبعد التعرف على معالم وحدود كل منها تبدأ إدارة الأفراد في جمع البيانات عن الفئات أو المستوى الذي تدفعه المنظمات المماثلة في الخارج، وذلك في البيئة التي تقع فيها المنظمة وفي الصناعة التي تزاولها، لذ أن التجارب قد ابتت أن أي معدلات

¹. Nancy Heppell ,OP,cit,p30-31.

للأجور المعتمدة هي في مستوى اقل أو دون بالنسبة للأجور في المنظمات الممالة ولنفس الوظائف والأعمال تكون مصدرا دائما للجدل والنقاش والمعارضة داخل المنظمة لا بل تكون مدخلا للمقاومة وللنزاع المستمر بين أفراد التنظيم والمنظمة مع ما يكس ذلك انخفاضا في مستوى كفاءة الأداء التنظيمي. حيث أن زيادة فاعلية للأداء التنظيمي يشترط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المنظمة، وان يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته المكتسبة من التدريب إلى الممارسة العملية¹.

الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية، مواصفات، اقل تكلفة)، من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلي المنتج (المخرجات) و الخدمات المقدمة للزبائن، احتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج و الخدمة الجيدان ليسا من وجهة المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات و توعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة و رضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وان خدمة العملاء و تحقيق الرضا و السعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على الرضا فالجميع يجب ان يكون في خدمة عملاء المنظمة.

نستخلص أن الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن اية كمنظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق و قدرتها على البقاء و الاستمرار².

¹. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص150، 161.

². بن عنتر عب الرحمن، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص26.

خلاصة

كنتيجة للتغيرات وتحولات في العالم، نجد أن الأداء بات من أهم الوسائل، والمناهج التي تسهم بشكل فعال في مساعدة المنظمة على بناء نظام خاص يساعدها في تحديد مدى نجاحها في وصول إلى أهدافها المسطرة، وذلك باستخدام أقل كمية من مواردها المختلفة. حيث أن هذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها لإدارة فعالة تساعدها في ذلك من خلال وضع نظم متطورة تحسن من طرق التطبيق. وأيضا من خلال اعتماده على أنواعه المختلفة منها الأداء التنظيمي.

إذن نستخلص أن الأداء التنظيمي ليس فقط مجرد عامل من عوامل القديمة التي تعتمد عليها المنظمة بل هو عبارة عن احد التوجهات الحديثة التي تعكس طرق التسيير المتطورة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في سبيل تحقيق استقرارها ومضاعفة أرباحها ورفع قدراتها التنافسية في أماكن انتشارها.

تمهيد

إن المؤسسة ليست بمعزل عن ما يحدث في محيطها الذي يعتبر أساس تقدمها، لذا أصبح لازماً عليها أن تهتم بمتغيرات بيئتها الداخلية التي تشتمل على الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، وغيرها. فهذه المتغيرات تلحق للمؤسسة مسار يجعلها تتميز في مجال التحليل واستنباط طرق جديدة التي تعتبر كسبل لها في التقدم والنجاح، ورفع وتحسين أدائها وبالتحديد أدائها التنظيمي الذي له فضل كبير في تحقيق أهداف التنظيمية للمؤسسة، وسيطرة على إدارتها وتطوير برامج نشاطها والعمل على خلق ميزة تنافسية من خلال حسن تنظيمها لموظفيها ومشاريعها الاستثمارية.

وقد ركزنا في هذا الفصل على أهم مراحل تحسين الأداء وأهم لإستراتيجياته المحتملة والنماذج المتعددة المساعدة على تحسينه. كما استعرضنا أهم المدخل المساعدة في تحسين الأداء والتي تتمثل في مدخل إدارة الجودة الشاملة، و مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومدخل المقارنة المرجعية. و قد حاولنا أيضا إظهار العلاقة بين التحليل الاستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي وذلك من خلال الربط بينه و عناصره. وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تتمثل في مايلي:

المبحث الأول: الاستراتيجيات و الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء.

المبحث الثاني: المدخل الرائدة في تحسين الأداء التنظيمي.

المبحث الثالث: مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي.

المبحث الأول: الاستراتيجيات و الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء

إن تحسين الأداء عبارة عن مفهوم واسع، و حوار لا زال محل النقاش من طرف العديد من الباحثين في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، وذلك لما له من أهمية كبيرة تسيطر على الكثير من المؤسسات التي تهتم به. و للأداء مسار محدد يشتمل على مجموعة من المراحل المتنوعة، كما انه يتوفر على عدة دوافع تساهم بشكل كبير في تحسينه، وكما له عدة اتجاهات واستراتيجيات ونماذج تساعده في تحسينه.

المطلب الأول: مراحل ودوافع تحسين الأداء

يتوفر هذا المطلب على مراحل تحسين الأداء واهم الدوافع التي تسعى إلى تحسينه.

الفرع الأول: مراحل مسار تحسين الأداء

يقصد بمسار تحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في (الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة) ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار¹.

من أجل تحقيق التحسين الأداء تمر هذه العملية بخمسة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

- **الخطوة الأولى**، تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء من خلال المقارنة بين الأداء الحالي والمتوقع للمؤسسة باختبار أولوياتها و قدراتها.

- **الخطوة الثانية**، البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحديد الجذور الأساسية في حدوث الفجوة لإيجاد الحل المناسب لها واستئصال المشكلة من الأساس ، لذا يجب تحليل المسببات في الفجوة التي تمثل الفرق بين الأداء المطلوب والمتحقق، دون التركيز على الأعراض الجانبية التي لا تؤدي إلى أي شيء، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

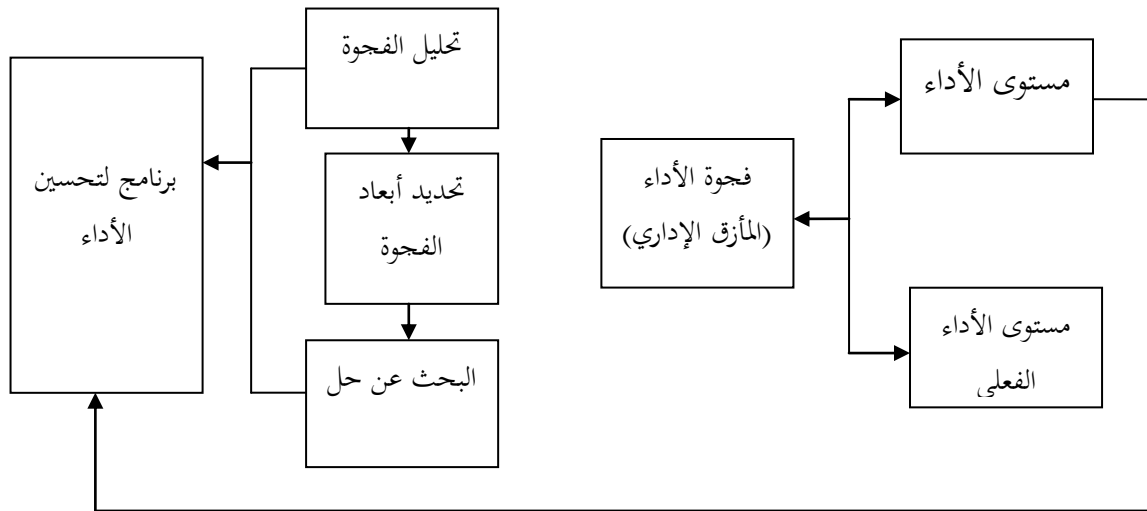
- **الخطوة الثالثة**، اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة من خلال اتخاذ إجراءات معينة تهدف إلى تفعيل إستراتيجية المؤسسة وإنجاحها، وتكون الاستجابة باختبار أو وضع مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ودعم مسار المؤسسة والعمل على تطبيق التغييرات الضرورية و المرجوة. لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية تحسين أخاذاة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

- **الخطوة الرابعة**، التطبيق: فيجب وضع نظام يكون كفيل بمراقبة ومتابعة سير عملية وذلك من خلال وضع حيزا ملائما للتنفيذ بعد الاختبار، وأن يكون قادر على توفير حماية من كل التغييرات الخارجية أو التأثيرات الجانبية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

¹ عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011/2010، ص129.

- **الخطوة الخامسة،** مراقبة وتقييم الأداء: يجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والمرغوب، للحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تحسين و تغذية العكسية أخرى. فالضمان فعالية هذه الإجراءات يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء.

الشكل رقم(3-1): مراحل مسار تحسين الأداء في المؤسسة



المصدر: عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسة- دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014/2015، ص56.

وبالتالي فإن تحسين مسار الأداء لا يتحقق إلا من خلال مروره بمراحل الخمسة التي تعتبر كضرورة لا بد منها في سبيل تحقيق للمؤسسة نظام يساعدها على مضي قدما في سبيل بلوغ غايتها المنشودة وذلك ضمن إطار محدد ومحسن لأدائها.¹

الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء

تكمن أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المؤسسات في كل من معدلات التغيير السريعة المنافسة، التقدم التكنولوجي، الحفاظ على المكانة، الاهتمام بالجودة و التي سيتم توضيحها كما يلي:

1- معدلات التغيير السريعة: ويعود السبب الرئيسي لحدوثه هو تغير ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات، وتتأثر به والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي

¹ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة ، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص58و59.

للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

2- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وقد اعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية، وقد ساد هذا الفكر خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، حيث لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها، وقد لقي هذا الفكر رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق، غير أن تغير موازين القوى العالمية الكبرى عقب انهيار الكتلة الشرقية، أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح و انتشار فكر المنافسة التامة، تلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة العمل على تحسين أداءها باستمرار لضمان تحقيق بقائها، نموها و استمراريتها.

3- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الحصة السوقية الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المكان، و يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على مصدرين أساسيين هما: التفوق المهاري والموارد التنظيمية، أما التفوق المهاري فيقصد به مستوى مهارات العاملين في المؤسسة والذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المؤسسات المنافسة، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة و بغض النظر عن نوعها وطبيعتها نشاطها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

4- الاهتمام بالجودة: هناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة كحلاقات الجودة والجودة الشاملة، وتفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة تحسين أدائها عن المؤسسات المنافسة، حتى تتمكن من تحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقائها واستمرارها، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها، و من ثم فإن كل من التغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و مواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء¹.

¹. عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 86-88.

الفرع الثالث: الرغبة في تحسين الأداء

إن العوامل المحفزة للأداء مهمة وضرورية للغاية لنجاح المؤسسة. وفي الحقيقة، تركز اغلب مقترحات تحسين الأداء- على سبيل المثال، زيادة الخبرة بالإدارة والتكنولوجيا الحديثة وزيادة جودة المنتج وتحسين عمليات سير وزيادة فرص إداء الموظفين بمقترحاتهم- على نوع ما من العوامل المحفزة للأداء. وتكمن فائدة هذه العوامل المحفزة بشكل عام في أنها مهمة وضرورية للغاية للحفاظ على نتائج النظام أو تدعيمها في المستقبل.¹

ترتكز أهمية التقويم التنظيمي على عوامل متعددة في مقدمتها تزايد أهمية التنظيم ذاته والرغبة في تحسين أدائه والرفع من مردوديته. وفي هذا الإطار برز توجه ذو طابع حديث في مجال إعادة النظر في الدولة و أدوات تدخلها يتجسد في البحث عن تحسين فعالية التدبير العمومي، بحيث شكلت نظرية التدبير العمومي الجديدة استجابة لهذا التوجه ويتعلق الأمر بتحويل الإدارات إلى وحدات تنظيمية فعالة وأكثر استجابة لانتظار المتعاملين معها.

لذلك تضطر الدول إلى التنافس على توفير أحسن الظروف المتعلقة بتشجيع المبادرة الحرة واستقبال الاستثمارات عن طريق ضمان التجهيزات الأساسية والإعفاءات الضريبية والموارد البشرية وتوفير السلم الاجتماعي ومناخ ملائم للإنتاج والابتكار و تحسين أداء مؤسساتها.

ولا يتأتى لها ذلك إلا بتحرير الطاقات وتأهيل المهارات ودعم التضامن بين مكونات المجتمع واشتراك المواطنين على جميع المستويات في تدبير الشأن العام. فبقدر ما تطالب الدولة بعدم التدخل في المجال الاقتصادي و الاجتماعي و باحترام اختيارات مواطنيها الفردية والجماعية بقدر ما هي مطالبة بتوفير الشروط الضرورية لازدهار الاستثمار والإنتاج والتكوين والتكافل الاجتماعي لغرض مساعدة المؤسسات في تحسين أدائها.

وعموما قد نتج عن هذا التوجه توسيع في ميدان اللامركزية وعدم التمركز وتطوير سبل تعاقد الدولة مع الفاعلين المجتمعيين من أجل دعم أحسن للتنافسية وبالتالي قيم جديدة في تدبير شؤون مؤسساتها وزيادة تحسين أدائها.²

¹. ريتشارد سوانسون، الود هولتون، الإدارة بالإنتاج - كيف تقيس مستوى الأداء والتعلم والآراء داخل المؤسسات ، ط1، ترجمة دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2010، ص281.

². رضوان العنبي بن علي، البيروقراطية الإدارية و مسالة التقويم التنظيمي ، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية، مصر، 2015، ص308.

المطلب الثاني: أهمية تحسين الأداء وأهم الاستراتيجيات المقترحة لذلك

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية تحسين الأداء وأهم الاستراتيجيات المقترحة لذلك.

الفرع الأول: أهمية تحسين أداء المؤسسة

إن تحسين الأداء يشكل تحدياً للمؤسسات الرائدة في قطاعها وفي نشاطاتها، وذلك للمحافظة على مركزها التنافسي، وتفعيل عملية الإبداع والابتكار فيها، ودفع مواردها البشرية بكافة فئاتهم ومستوياتهم التنظيمية للمشاركة في عملية التحسين من خلال ترسيخ هذه الثقافة في أوساطهم، وربطها بنظام الحوافز والأجور، وهو ما ينعكس إيجاباً على مسار تحسين أدائها بمختلف جوانبه.

فالتحسين الأداء عملية تتضمن تقليل مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة، وترفع مستوى أدائها، وتضمن لها الجودة، كما أنها تعمل على تقليل احتمال الخطأ في الأداء، وترسخ تكامل مختلف أبعاد الأداء، وإشراك الموارد البشرية في مسار التحسين من خلال الإبداع والابتكار.

يعتبر تحسين الأداء هدفاً هاماً وأساسياً لكل مؤسسة تسعى نحو التميز والريادة، وتلبية مختلف مصالح وأهداف الأطراف المرتبطة بها، لذا فإن كل أنظمة إدارة الأداء بما فيها الأنظمة الفرعية لقياس الأداء وتقييمه تعمل على تحقيق نتائج قريبة جداً من الأهداف المسطرة، وربما يدفع الطموح بالكثير من المديرين والمسيرين لتحقيق نتائج أحسن مما كان مسطراً ومخططاً له ولو كان ذلك جزئياً على مستوى أقسامهم ومصالحهم.

وقد اكتسب مفهوم تحسين الأداء أهمية خاصة في مطلع الألفية الثالثة، نظراً لارتباطه الوثيق بمفاهيم هامة أحدثت ثورة في المناهج الإدارية والتسييرية المعاصرة، كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، نظرية أصحاب المصالح، نظرية رأسمال البشري، والتوجه نحو التنمية المستدامة، وهو ما يكسبه مكانة هامة ضمن أولويات المؤسسات الحديثة، ويجعله مطلباً أساسياً للتفوق وإرضاء الأطراف الفاعلة، كما أنه يرتبط بالعنصر البشري بصفة أساسية، فعملية تحسين الأداء تكمن في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، واللذين يشكلون رأسمالها البشري والفكري الذي لا يقل أهمية عن رأسمال المادي¹.

الفرع الثاني: استراتيجيات تحسين الأداء

بعد أن يتم تحديد القوى المعوقة التي تحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها والقوى الدافعة التي تعمل على التأثير في تلك المعوقات مما يؤدي إلى تحقيق تأثيراتها السلبية على أداء العمل وتخفيض الأهداف المنشودة تكون الخطوة التالية هي رسم الإستراتيجية وبرامج العمل اللازمة لإيجاد نوع من التوازن بين القوى المعوقة والقوى الدافعة بما يحقق تحسين الأداء بشكل فعال².

¹. عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص55.

². توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص114.

الجدول رقم (3-1): استراتيجيات تحسين الأداء

و فيما يلي بيان ببعض الاستراتيجيات المقترحة لتحسين الأداء بالمنظمة:

القوى المعوقة	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • اللوائح والقوانين المنظمة للعمل احتلال الهيكل التنظيمي • عدم فعالية التخطيط • القوى البشرية الموجودة داخل المنظمة • الاتصالات 	<p>- تطوير اللوائح والقوانين بما يخدم المتعاملين مع منظمة وتحقيق أهدافها-وضع هيكل تنظيمي فعال يتميز بالمرونة ويتم ذلك من خلال التعرف على الهيكل الحالي لمعرفة سلبياته لوضع الهيكل المناسب.</p> <p>- وضع خطة فعالة من خلال إدارة التخطيط بحيث يشترك كل الأفراد في مناقشتها والموافقة عليها.</p> <p>- محاولة الاستفادة من القوى البشرية العاملة داخل التنظيم بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة ويتطلب وضع سياسة فعالة لتخطيط القوى العاملة واختيار الأفراد على أسس علمية رشيدة ثم تدريبهم وتحفيزهم.</p> <p>- وضع نظام فعال للاتصالات بما يؤدي إلى نقل المعلومات وتدفعها بين أجزاء التنظيم المختلفة سواء تحقق ذلك من خلال الاتصال الشفهي أو الغير الشفهي.</p>
القوى المعوقة	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • عدم تحديد احتياجات المستهلك بدقة • عدم قدرة الشركة على تغطية السوق • انخفاض جودة المنتج • سياسة الأسعار 	<p>- العمل على تحديد احتياجات المستهلك بدقة كافية من خلال القيام بوظيفة بحوث التسويق داخل المنظمة والتي تتطلب من الباحث استخدام الأسلوب العلمي في تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة ثم إجراء الدراسات الاستكشافية و الميدانية والتي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات الفعلية للعملاء.</p> <p>- تقسيم السوق الكلي إلى شرائح وقطاعات ثم اختيار القطاع الذي يتميز بعدم وجود منافسة حادة ومحاولة خدمته بأعلى كفاءة ممكنة.</p> <p>- وضع سياسة فعالة لتطوير المنتجات الجديدة يكون هدفها الأساسي هو إنتاج سلعة جديدة ذات جودة عالية مع توفير كافة التسهيلات اللازمة للوصول إلى ذلك الهدف سواء كانت مادية أو بشرية.</p> <p>- عدم إتباع سياسة واحدة في تسعير المنتجات بل لا بد أن تكون هناك استراتيجيات سعرية مختلفة فقد تكون الإستراتيجية على أساس حاجات العملاء، ومقدار الطلب السائد بالسوق.</p>
القوى المعوقة	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • عدم دراية المستهلك بوجود السلعة في السوق • منافذ التوزيع • خدمات ما قبل وبعد البيع • المنافسون 	<p>- وضع إستراتيجية ترويجية فعالة يكون هدفها جذب المستهلك وتأثير فيه وإعلانه بوجود السلعة على أن تستخدم في هذه الإستراتيجية كافة الأساليب الترويجية من إعلان وبيع شخص وتنشيط المبيعات.</p> <p>- إستراتيجية جديدة للتوزيع تأخذ في الاعتبار احتياجات السوق والعملاء ومحاولة المفاضلة بين التوزيع المباشر وغير المباشر من حيث مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف الشركة مع منح العملاء حوافز مجزية لتشجيعهم على زيادة مبيعات الشركة.</p> <p>- وضع إستراتيجية تسويقية تأخذ في الحسبان الخدمات التي يحتاجها المستهلك قبل وبعد عملية البيع مع توفير مراكز خدمات بيعية في جميع المناطق التي يتواجد فيها مستهلك السلعة.</p> <p>- تحليل المنافسين وتحديد عددهم في السوق وحجم كل منهم مع دراسة السياسات التسويقية لكل منهم على من فيه حيث بحوث التسويق ، تقسيم السوق الكلي إلى شرائح وقطاعات تطوير منتج جديد.</p>

المصدر : توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر،

2004/2003 ، ص 115-117.

المطلب الثالث: النماذج المعاصرة لتحسين الأداء

هناك العديد من النماذج و الاتجاهات التي تساعد على تحسين أداء المؤسسة والتي سنتعرض لها في هذا المطلب .

الفرع الأول: النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء

تشتمل النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء على عدة أنواع نذكر من بينها:

1- النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه

ضمن المؤلفان فيه جميع النماذج والأساليب ومقاييس تقييم تحسين الأداء. وقد طور هذا النموذج الشامل كل من

دين ورايلي، في المجلد الأول عن رواد تحسين الأداء، ثم عدلاه في المجلدات الأخرى، ويتضح من هذا النموذج

الفكري الشامل أن هناك أربعة مستويات للنظر والتفكير والعمل في حركة تحسين الأداء المؤسسة هي:¹

المستوى الأول: ويتضمن نماذج فكرية وضعها عدد من رواد الحركة في صياغة وتقدير وتحليل الأداء.

المستوى الثاني: ويتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته، وتشمل أربع عائلات هي:

- التدريب في قاعة الصف والمحاضرات وينبثق عن "التعلم وتصميم نظم تعليمية والتدريب"؛

- تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل وتنبثق عن "تعلم سريع في مواقع العمل"؛

- إعادة تصميم العمليات والأنظمة وتنبثق عن "إعادة تصميم وموائمة بين الأنظمة وعمليات العمل"؛

- حضارة (ثقافة) المنظمة وتنبثق عن "التفاعل بين الفرد والمنظمة ككل".

المستوى الثالث: ويتضمن مقاييس اختبار وتقييم إدارة أنظمة تحسين الأداء.

المستوى الرابع: فيتضمن إدخال النظريات والنماذج الفكرية وتصورات لإعادة النظر في صياغة وتطبيق

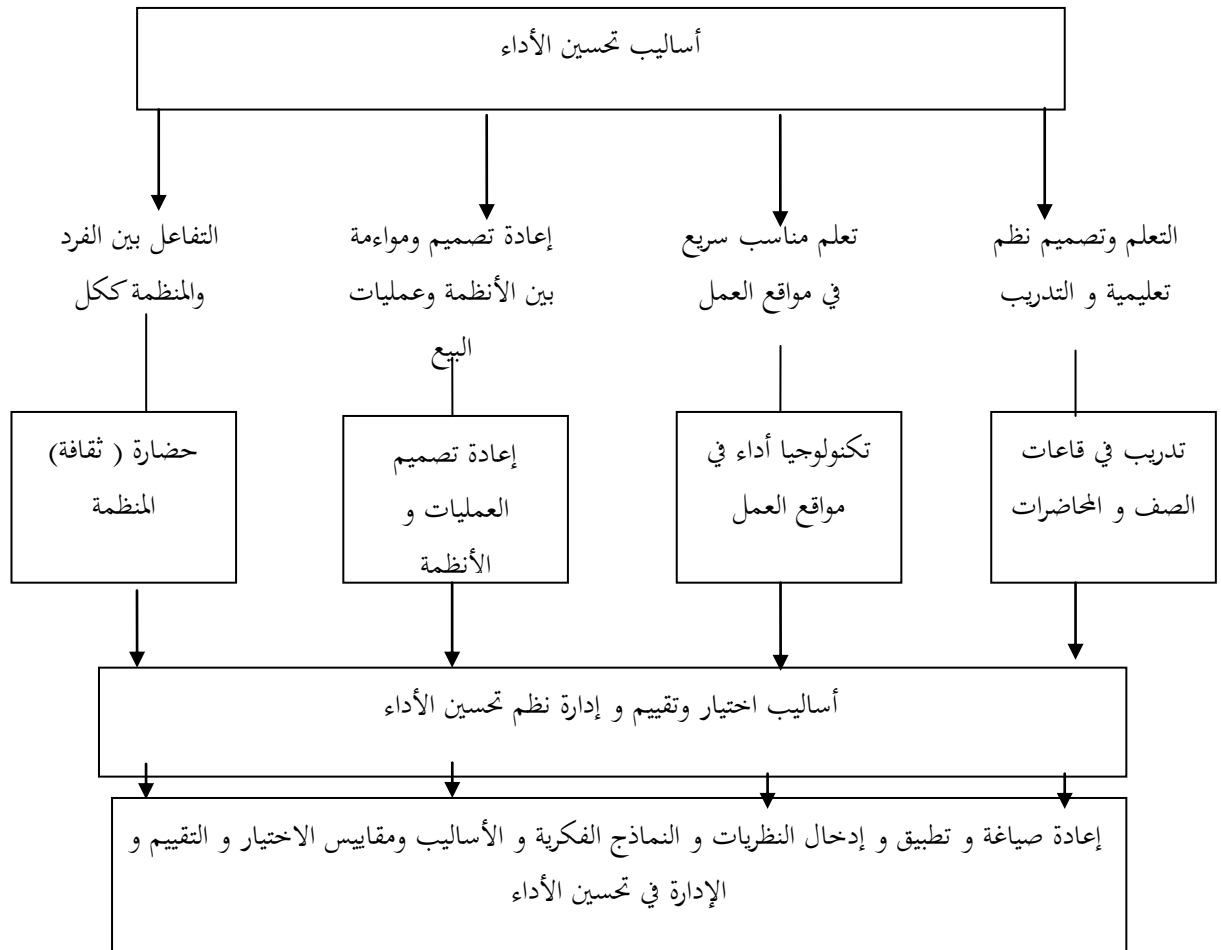
الأساليب و المقاييس المتعلقة باختبار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها وإدارتها.

وتصب هذه العملية في المستوى الأول من النموذج لتكون عملية وضع النماذج الفكرية وأساليب الاختبار

ومقاييسه عملية نامية مستمرة، مما يثري حركة تكنولوجيا وتحسين الأداء فكرياً ونظرياً وممارسة وعملاً.

¹.عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص74،75.

الشكل رقم (3-2): نموذج دين ودافيد رايبلي في تحسين الأداء
النموذج الشامل كل من بيتر دين و دافيد رايبلي ويعرضه عبد الباري إبراهيم درة في الشكل التالي:



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص155.

2- نموذج الفكري لتحسن الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء

تحدث عن هذا النموذج احد رواد حركة تحسين الأداء في ندوة في مؤتمر العام الذي عقده "ISIP" الجمعية الدولية لتحسين الأداء في شيكاغو في الفترة من 24-27/03/1998 وهو روجرم إديسون ونستطيع اعتباره النموذج الذي تبناه تلك الجمعية إذا أعلنت في نشرة صادرة عنها في تنظيم ورشة عمل لمدة ثلاثة أيام عنوانها "إنجاح عملية الانتقال من التدريب إلى تحسن الأداء".
كما يبين لنا هذا النموذج أن هناك ست خطوات على مستشار تكنولوجيا الأداء أن يرقم بها عند استخدامه هذا النموذج الفكري. أما هذه الخطوات الست فهي:

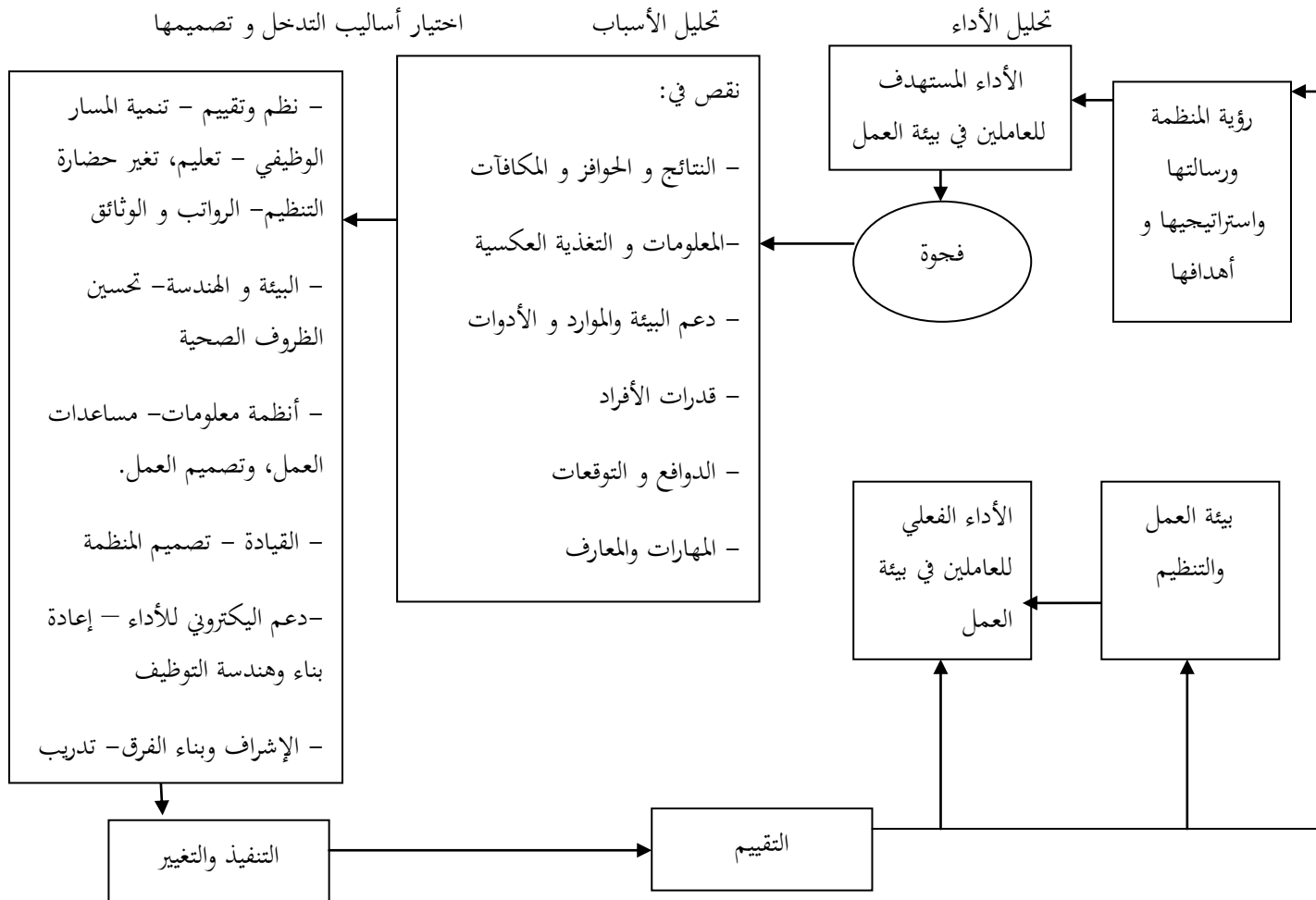
- تحليل الأداء؛
- تحليل الأسباب؛
- اختبار التدخل (الأسلوب) المناسب وتصميمه؛
- التنفيذ؛

- إدارة التغيير؛

- التقييم.

ويتجه التحليل إلى تحديد أوجه النقص الحالية أو المتوقعة في أداء وقدرات الموارد البشرية في المنظمة. حيث يبدأ مدخل تكنولوجيا الأداء البشري بتحليل الأداء الذي يفحص متطلبات أداء المنظمة في ضوء رسالتها وأهدافها وقدراتها. وتتم في عملية التحليل تحديد الفجوة الأداء وذلك من خلال المقارنة بين الوضعين لموارد المؤسسة، أما الوضع الأول فهو الأداء المرغوب فيه ويصف الكفايات والقدرات الخاصة بالعاملين و اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق رسالتها، أما الوضع الثاني فهو الأداء الواقعي للعاملين، وتمثل فجوة الأداء الفرق بين الوضعين، كما تمثل مشكلة الأداء الواقعية أو المتوقعة أو الفرصة لتحسين الأداء.¹

الشكل رقم (3-3): نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 156. أما خطوة تحليل الأسباب والواقع أن كثيرا من الحلول المقترحة لمعالجة الفجوة تفشل في تحقيق الأهداف المرغوب فيها. لأنها اکتفت بمعالجة أعراض المشكلة أكثر من الأسباب الكامنة وراء المشكلة، وتحدد فيها الأسباب التي

¹. عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

أسهمت في إيجاد فجوة الأداء، وفي الواقع انه عندما تكتشف أو تزول جذور أسباب المشكلة فانه من المحتمل أن تعزز فرص تخفيف المشكلة أو القضاء عليها، ومن هنا فان تحليل الأسباب هو صلة الوصل بين تحديد فجوات الأداء وبين التدخلات المناسبة لملاؤها.

ومن الواضح في هذا النموذج الفكري أن أسباب الفجوة بين الأداء المرغوب فيه والمتوقع أسباب متعددة فهي تتراوح بين النقص في الحوافز والمكافآت إلى نقص المعلومات والتغذية الراجعة للعاملين وانتهاء بنقص مهاراتهم ومعارفهم.

أما خطوة اختبار أساليب التدخل وتصميمها فتتضمن استجابة شاملة ومتكاملة ودقيقة لمشكلات الأداء وأسبابها وفرص تحسين الأداء كذلك. ثم تأتي بعد ذلك الخطوات التالية، التنفيذ وإدارة التغيير ثم التقييم. وجميع هذه الخطوات تتطلب وضع خطة عمل تبين الأهداف والخطوات والإجراءات والتوقيتات المطلوبة¹.

الفرع الثاني: الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء

حمل القرن الماضي من عقدا الثمانينيات و التسعينيات معهما عددا من المفاهيم و الأدوات مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، والكايزن، والقياس المقارن، وبطاقة قياس الأداء المتوازن،... وغيرها. ومما كان لها اثر كبير على مفاهيم إدارة الأداء، سواء في المنظمات الخاصة أو العامة أو الحكومية، فقد تحول الحديث إلى الريادة وسيادة متلقي الخدمة وإدارة الأداء وتحسين الخدمات والمساءلة عن النتائج ومن أهم المفاهيم والاتجاهات الحديثة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي مايلي²:

1- ميثاق المواطن: يركز الميثاق على الاهتمام بالمواطن كمتلقي خدمة، وليعطي اهتماما كبيرا لإدارة جودة الخدمات و الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير جودة تلك الخدمات. وقد حدد الميثاق ستة مبادئ للخدمات الحكومية شملت الآتي:

- المعايير: وضع ومراقبة ونشر معايير واضحة للخدمات؛
- المعلومات و الإفصاح: توفير المعلومات الدقيقة الواضحة حول أسلوب الإدارة؛
- الاختيار و المشاورة: على القطاع الحكومي أن يتيح فرصة الاختيار مع المستفيدين من الخدمة من أجل التطوير؛
- الاحترام و المساعدة: أن تقدم الخدمة لمتلقيها بأعلى درجة من الاحترام؛
- تصويب الأمور: في حالة حدوث خطأ يوضع علاج سريع وفعال؛
- الاقتصاد: ينبغي تقديم الخدمات العامة بشكل اقتصادي وفعال أيضا.

1. عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص79-80.

2. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص32،33.

2- جوائز الأداء الحكومي: تعتبر جوائز الأداء الحكومي المتميز بمثابة مسابقات تنافس فيها الأجهزة الحكومية استناداً إلى تميزها في جودة الخدمات التي تقدمها وارتقاء نظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية السائدة بها و التي تتيح فرص التحسين و التطوير المستمر. ونذكر منها على سبيل المثال جائزة ديمنج وجائز دبي.

3- إدارة جودة الأداء: أن محاولات التحديث والتطوير في القطاع الحكومي عادة ما تنتهي بالتغلب على مظاهر المشكلات دون مسيبتها ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- الشعور بأن إحداث التغيير يفوق قدرات معظم المسؤولين ويرتبط بمتغيرات خارج وحداتهم؛
- الشعور بالخوف من الوقوع في الخطأ.

وفي ضوء هذه الأسباب تأتي الدعوة إلى تطبيق الجودة الشاملة كمدخل للتحسين و التطوير الشامل في الأجهزة الحكومية. ويساعد تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق مايلي:

- درجة أعلى من الإشباع لطالبي الخدمة؛
- زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعملائها؛
- تقليل حجم شكاوى طالبي الخدمة؛
- زيادة الفعالية التنظيمية.

المبحث الثاني: مداخل تحسين الأداء التنظيمي

هناك العديد من مداخل تحسين الأداء نذكر من بينها إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والمقارنة المرجعية (القياس المقارن بأفضل أداء)، وغيرها من المداخل التي ساهمت بشكل أو بآخر في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة، وذلك من خلال فتح المجال أما المؤسسات للتنافس وإظهار أفضل ما لديهم من أداء باستخدام احد مداخل التحسين.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء التنظيمي

تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب المكتب الفدرالي الأمريكي للإدارة الميزانية (AFOMB): "هي نهج تنظيم الكلي لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم يشمل جميع المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية لتحسين باستمرار عمليات منظمة والمنتجات والخدمات".¹

وحسب (Flynn et al): "هي نهج متكامل لتحقيق واستدامة إنتاج عالية الجودة، مع التركيز على صيانة و تحسين المستمر للعمليات ومنع وجود أي عيب على مستوى جميع وظائف المنظمة، وذلك لتلبية أو تجاوز توقعات العملاء".²

الفرع الأول: مبادئ وأسس الجودة الشاملة

وتتمثل مبادئ وأسس الجودة الشاملة فيما يلي:³

– **التخطيط الاستراتيجي للجودة**: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود خطة إستراتيجية تنسق الجهود وتوحيدها، وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين، وتتم هذه العملية بوجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى؛

– **ثقافة المنظمة**: يعتمد نجاح الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها؛

– **التركيز على العملاء**: فرضا العملاء يعد المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها؛

– **التدريب**: فالتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية، يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة حتى تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل؛

¹ . Shehzad Akhtar, Hashim Zameer & Rashid Saeed, **Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6, Nov 2014, p110.

² . Ali Bakhit Jaafreh , Abedalfattah Z. Al-abadallat, **The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study**, International Journal of Financial Research Vol. 4, No. 12013 , p95.

³ .احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، الأردن، 2014، ص210-212.

– المشاركة والتمكين: فالعمل على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها. يتم بمشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز؛

– التحسين المستمر: يعد برنامج إدارة الجودة الشاملة من جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف فهي تقوم على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين مستمرين ولا ينتهيان أبداً، وإن رغبات المستفيدين متغيرة وليست ثابتة؛

– التزام الإدارة العليا بالجودة: تمارس الإدارة العليا دوراً قيادياً في بيئة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة؛

– تحفيز العاملين: لا بد للمنظمة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات وإعطائهم فرص للإبداع وضمان العمل الجماعي ومشاركة الجميع؛

– القياس والتحليل: لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون الحرافات، يجب أن تتم وفقاً لبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري؛

– منع الأخطاء قبل وقوعها: من أهم وسائل الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والإهدار، هو تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية، وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل وإيجاد الحلول، وهي تعتبر من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة دائماً.

الفرع الثاني: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية.¹ فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يعقق ما يلي:²

– الجودة تؤدي إلى انخفاض تكاليف كما يتم تخفيض العيوب أيضاً؛

– تم الجودة على مستوى مجلس الإدارة أي يمكن أن تكون لا تغرس في أوساط المؤسسة دون المبادرة والتزام الإدارة العليا بها؛

– تعالج معظم العيوب من قبل النظام وليسرت عاملاً لتفتيش في وقت متأخر جداً؛

– تهدف للحد من العيوب خلال الإنتاج والقضاء على التفتيش الشامل؛

¹. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص 31.

². Davood Gharakhani1, Hossein Rahmati, **Total Quality Management and Organizational Performance**, Journal of Industrial Engineering, Vol.1 , No. 3, American ,2013,p48.

- القضاء على الحصاص العددية، شعارات، عظة و أهداف للقوى العاملة وتعزيز استدامة والتحسين المستمر لعملية ونوعية الإنتاج؛
- تطرد الخوف العمال من التغيير، وهي تمثل معهد لبرنامج قوي للتعليم والتدريب وإعادة التدريب ل لمساعدة القوى العاملة لمحسن مستمر وزيادة الأمن الوظيفي لهم؛
- كسر الحواجز بين المناطق الموظفين والتخلي عن نظم المراجعة من شأنها أن تدمر العمل الجماعي وخلق التنافس؛
- وضع حد لممارسة رجال الأعمال من خلال بحثهم على ثمن وحده، بل يجب أن يكون البحث عن موردين ملتزمين بالجودة وتطوير علاقات طويلة الأجل معهم.

الفرع الثالث: الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأداء

- يرى مؤيدو فلسفة الجودة الشاملة أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسن الممكنة في أدائهم. ولهذا الغرض يجب توافر نوعين من المعلومات المرتدة:
- معلومات وصيفية من المديرين و الزملاء و العملاء؛
 - معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.
- التقييمات الوصفية للأداء في ظل الجودة الشاملة:** قد تستند المعلومات المرتدة عن الأداء عن المديرين و الزملاء و العملاء إلى أبعاد وصفية مثل الاتجاهات، التعاون، المبادرة، مهارات الاتصال... الخ، كذلك فإن تقييم الأداء يجب أن يتضمن مناقشة خطط المسار الوظيفي للعاملين.
- تركز بقوة فلسفة الجودة الشاملة على أنظمة تقييم الأداء، لذا يجب أن تتجنب استخدام تقييمات كلية أو شاملة أو إجمالية مثل ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف... الخ، فتصنيف العاملين في فئات قد يؤدي إلى تشجيعهم على التصرف بطريقة تتوافق مع توقعاتهم للفئة التي ينتمون إليها. على سبيل المثال، فإن الأفراد الذين يتوقعون بأن أدائهم سوف يندرج تحت فئة "المتوسط" قد لا يتوافر لديهم الدافع لتحسين أدائهم، بل يستمرون في إظهار السلوك الذي يتفق مع فئة التقييم المدركة، كذلك فإنه نظراً لأن العاملين لا يمتلكون السيطرة على نوعية النظام أو بيئة التي يعملون في ظلها، فإن أنظمة تقييم الأداء لا يجب ربطها بمكافآت و الزيادة في الراتب. حيث أن الأخيرة يجب تحديدها في ضوء معدلات الأجور السائدة بصفة عامة أو على مستوى الصناعة، درجة الاقدمية، المرتبة الوظيفية، نتائج الأعمال وغيرها من المعايير التي تحقق المساواة للعاملين.¹

وقد وجدت دراسة (2007, Therese A. Joiner) أن درجة تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة يتببط بشكل إيجابي بالأداء المنظمة. ويميز هذه الدراسة (2001, Douglas, Judge) اللذان يؤكدان على أن مجرد الاهتمام بالجودة لن يضمن النجاح وأن مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي ذات صلة بتحقيق نتائج

¹. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

طيبة. كما وجدت هذه الدراسة أن بيئة الدعم من داخل المنظمة عزز فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يؤكد ملائمة لنهج النظرية الموقفية للتنفيذ الناجح له أو أكثر على وجه التحديد، ودعم المنظمة التي تشجع وجود علاقة متبادلة إيجابية بين العمال ومنظمتهم يعزز تقاسم المعرفة المشجعة بطريقة داعمة لإنتاج تأثير متناغم على الأداء ومن ثم هي تؤدي إلى تحسينه.¹

الفرع الرابع: إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي

وتشير هذه الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تنتج ميزة تنافسية للمنظمة في المقام الأول، وتحسين الأداء التنظيمي في المركز الثاني. وإدارة الجودة باعتبارها كعنصر من عناصر إدارة العمليات وكوسيلة من وسائل إدارة مصممة للوصول إلى الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر، وبالتالي تحسين نوعية الأعمال والموارد فضلاً عن زيادة القدرة التنافسية وحيوية للمنظمة. وحسب (Terziovski, SamsonK، 1999) إذا تم تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح، ستنتج مجموعة متنوعة من المزايا مثل فهم احتياجات العملاء، وتحسين مستوى رضاهم، وتحسين مستوى الاتصالات الداخلية، وتقديم أفضل حل للمشكلة وبأخطاء أقل. وبالتالي ففعاليتي تنفيذها هو تحقيق رصيذا قيما في كل منظمة، وبممارساتها يمكن إنتاج قدرات تنافسية مهمة وتصبح مصدرا هاما لتحسين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي تدريجيا.²

على الرغم من أن الأدب الاستراتيجي يشير إلى وجود الارتباط الإيجابي بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ومستوى المساهمة التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة لم يمكن أن تكون كبيرا، مما يشير إلى أنه قد تكون هناك متغيرات أخرى. هذه المتغيرات يمكن أن يكون فيها اختلافات في عمليات تنفيذ الجودة الشاملة فيما يتعلق بالاتجاهات الاقتصادية، ونوع الصناعة، وبيئة الأعمال بما في ذلك التكنولوجيا والمنافسة والسوق، وإستراتيجية المؤسسة، والموارد.³

فالعلاقة بين الجودة الشاملة والابتكار علاقة مهمة وعلاقة ايجابية مع الأداء التنظيمي، وهذا ما يدل على أهمية الابتكار في تحسين الوظيفة التنظيمية. وبالتالي يجب تشجيع الممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة في صناعة داخل المؤسسة. وتشير هذه المفاهيم أن الابتكار والإبداع في العمليات، وتوفير الخدمات والمنتجات يمكن أن يحسن في نهاية المطاف وظائف المنظمة. وبالتالي يجب النظر إلى المتغيرات جنبا إلى جنب مع جودة الأداء،

¹. Therese A. Joiner, **Total quality management and performance The role of organization support and co-worker support**, International Journal of Quality & Reliability Management Vol 24 No. 6, Emerald Group Publishing Limited, 2007, p621.

². Musran Munizu, **The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 7, 2013, p194.

³. Marcel T. Ngambi, Ayankeng Godlove Nkemkiafu, **The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance**, American Journal of Management Vol. 15(4), American, 2015, p75.

لتحسين وظيفة التنظيمية. وتشير الدراسة إلى الحاجة لدمج العلاقة بين جودة الأداء التنظيمي والابتكار، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحسن في جودة الخدمة، وأيضا جلب المزيد من الإبداع. هذا ونستخلص من هذه الدراسة أن أساليب إدارة الجودة الشاملة والقيادة، وعلاقات الموظفين، وعلاقات العملاء، وإدارة المنتج يمكن أن تؤثر تأثيرا كبيرا على الجودة والابتكار و أداء التنظيمي.¹

الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، ومن خلال فرق العمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة، بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعاته واحتياجاته، والعمل بشكل دؤوب ومستمر على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات. وإن بناء ثقافة الجودة هو مفتاح نجاح المنظمة، فهذه الثقافة تقدر وتكافئ المساهمات التي تتم لتحسين برامج تدريب العاملين على استخدام أدوات الجودة، وعليه فإن الأساليب الفنية للتحسين المستمر في الأداء التنظيمي والخدمة سوف تزداد بشكل كبير.²

المطلب الثاني: المقارنة المرجعية والأداء التنظيمي

تعريف المقارنة المرجعية: " هي البحث عن أفضل الممارسات في المؤسسة، وتطبيق أفضل الممارسات التشغيلية للمؤسسة، من أجل تحقيق أداء جيد، يمكن للمنظمة استخدام هـ قياس المعلومات لمسح البيئة، وتحديد أي تغيير في الصناعة وفي استراتيجيات المنافس"³.
وتعرف أيضا: " هي أسلوب يحدد الفجوة بين الظروف الحالية للأداء والمطلوب التي تعتبر لـمؤشر يقيس عليه، ويركز الاهتمام على سد هذه الفجوة."⁴

¹. Shekoufeh Nekoueizadeh1, Siavash Esmaeili, **A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, No. 3(s), European, 2013, p974.

². أعر عزراوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والسياسات الاقتصادية، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 07 و08 ديسمبر 2010، ص 11.

³. Ibrahim Ali Abushaiba1 and Yuserrie Zainuddin, **Effect of Benchmarking of Performance Measurement System on low-cost advantage, and Performance – A Conceptual Paper**, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 ,No. 11, June 2012, p5.

⁴. David N. Ammons, «**Benchmarking As A Performance Management Tool: Expériences Among Municipalities In North Carolina**, Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management, Vol. 1 ,No.12 , 2000 ,p108.

الفرع الأول: أهمية وفوائد المقارنة المرجعية

- فعندما تقوم المنظمة بإجراء المقارنات مع المنظمات أخرى، فإنها تعمل بذلك وبشكل كبير على تحسين احتمالية وضع اليد على حلول الغد لمشكل اليوم. من بين الفوائد الكبيرة والمتميزة لعملية المقارنة المرجعية هي أنها تساعد على النظر إلى ما وراء نماذج أداء العمليات القائمة. فيما يلي عدد من الأسباب التي تحدد بالمنظمات إلى القيام بعملية المقارنة المرجعية.
- إن عملية إجراء المقارنة هنا تمثل النظام الذي من شأنه إدارة التغيير الذي يجب على المؤسسة أن تقوم به لكي تكون بمستوى ما يصل إليه منافسوها؛
 - أنها تؤكد على الشعور والتحمس باحتياجات العملاء المتغيرة؛
 - أنها تشجع على السعي وراء تحقيق حالة التميز، والتفكير الواسع، الإبداع؛
 - تشجيع المقارنات على تحقيق طفرات في الأداء؛
 - إنها تساعد على وضع غايات فاعلة ومقاييس ذات كفاءة للإنتاجية؛
 - أنها تضمن إدخال أفضل الممارسات الصناعية في إجراءات الأعمال؛¹
 - تظهر منظمة كيفية مواجهة أفضل احتياجات المستهلك؛
 - تحديد نقاط القوة للمنظمة و نقاط الضعف؛
 - تحفيز مستمر وتحسين لمستوى التشغيلي، ووسيلة فعالة من حيث تخفيض التكلفة لجمع الأفكار المبتكرة.²
- وبالتالي فالمقارنة المرجعية تهدف إلى تحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص، وهي وسيلة للتحقق من أن الأهداف المراد تحقيقها تناسب حاجات السوق في نظام الجودة المطابق للمواصفات القياسية الدولية الايزو، الإدارة العليا وعلى التأكد من أن السياسات المتعلقة بالجودة مفهومه من لدن الجميع وأنها تطبق وتصان، وفي هذا النظام أيضا هناك تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات لدى جميع من يؤثر في الجودة.³

¹. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص427.

². Metin Kozak, Mike Rimmington, **Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance**, International Journal of Contemporary Hospitality Management 10/5, 1998, p185.

³. مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص70.

الفرع الثاني: خطوات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية

وهناك خمس مراحل شملت في أسلوب المقارنة المرجعية التي يتم مناقشتها أدناه:¹

1- التخطيط: هذه الخطوة تنطوي على تحديد الهدف الاستراتيجي من الأعمال أو عملية ليتم مقارنتها. وفي كثير من الأحيان يمكن الحصول على معلومات من خلال النظر في مهمة المؤسسة و بيان الذي يلخص أهدافها الرئيسية. ثم يجب اختيار العمليات الفعلية ليتم قياسها وهذا يتكون من تحديد مختلف المنتجات التي تنتجها المؤسسة، ثم يجب أن تكون حسب توقعات العملاء التي تم تحديدها. وأخيرا لا بد من تحديد عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة.

2- تشكيل فريق القياس: أي اختيار الأعضاء، ينبغي اختيار هؤلاء الأعضاء من مختلف مناطق المؤسسة. وينبغي لجميع أعضاء التعاون والتواصل مع بعضهم البعض من أجل الحصول على أفضل النتائج من عملية المقارنة. هناك ثلاثة فرق رئيسية تضم المجموعة الشاملة. فريق الرائد غير المسؤول عن الحفاظ على الالتزام بعملية في جميع أنحاء المؤسسة، فريق إعداد هو المسؤول عن تنفيذ تحليل الفصل، وفريق الزيارة يجب تنفيذ عملية المقارنة.

3- جمع البيانات: هذه الخطوة تنطوي على جمع المعلومات عن أفضل الممارسات لمؤسسة وأدائها، وقبل تحدي أفضل الممارسة للمؤسسة، فعليهم أولاً أن تحدد العمليات الخاصة (منتجات وخدمات). وهذه الخطوة تسمح لمؤسسة بتحقيق الكامل على مدى التحسينات المتاحة، الزيارات الميدانية هي أيضا عامل مهم في جمع البيانات لأنها تسمح لفهم أكثر عمقا في العمليات.

4- تحليل البيانات عن لفجوة: تتضمن هذه الخطوة تحديد كيفية والأسباب الخاصة بهذه الفجوة التي تتعلق بالأداء المؤسسة، لأنها تتيح تحديد طرق ووسائل لمعالجة هذه الفجوة والحد من أسبابها المحتملة.

5- اتخاذ إجراءات: تتضمن هذه الخطوة تحديد ما يجب القيام به في لكي تتوافق مع أفضل الممارسات للعملية، لا ينبغي فقط تحديد الفجوات، ولكنها أيضا يجب أن تنفذ المسائل الخاصة بها.

الفرع الثالث: أنواع المقارنة المرجعية

تشير المقارنة المرجعية إلى بحث المنظمة عن نقاط القوة والضعف فيها مقارنة بنقاط القوة والضعف لدى المنظمات الرائدة في نفس ميدان العمل الذي يمارس فيه المنظمة نشاطاتها وبذلك فهي أداة لمقارنة موارد المنظمة وقابليتها وفعاليتها مع أعلى المعايير حيثما وجدت، وتتخذ المقارنة المرجعية من الأدوار، أو المنتجات، أو نظم التصنيع، أو عمليات الحزن، أو إدارة البيئة، أو نظام الإمداد، أو الاستجابة للزبائن، أو خدمات ما بعد الصنع... الخ مجالات خاصة لها.

تتضمن المقارنة المرجعية نوعين رئيسيين من المقارنات هما:

¹.Dean Elmuti and Yunus Kathawala, **An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage**, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 4 No. 4, University Press, 1997, p234.

1- المقارنة المرجعية الخارجية: وتتضمن المقارنة أداء المؤسسة مع أفضل الموجود من المنافسين وغير المنافسين بغض النظر عن تشابه ميدان العمل. وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية أنواع عديدة أبرزها:

- المقارنة المرجعية الإستراتيجية: وهي عملية منظمة لتقييم البدائل، وتنفيذ الاستراتيجيات، وتطوير الأداء من خلال تبني الاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها عند الشركاء الذين تتحالف المنظمة معهم استراتيجياً (التقليد في المستوى الاستراتيجي).

- المقارنة المرجعية لأفضل الأصناف: وتتضمن البحث بين الصناعات المتعددة بهدف البحث عن التطبيقات الجديدة والمبدعة بغض النظر عن مصدرها و الاستفادة منها في تشخيص أفضل فرص التحسين في مستوى الأداء.¹

- المقارنة المرجعية التنافسية: المقارنة المباشرة مع أفضل أداء لهؤلاء المنافسين بغية تحديد الإستراتيجية الناجحة. حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات، وتتميز بتحديد نقاط الضعف و القوة في أداء المنافسين.

- المقارنة المرجعية الوظيفية: المقارنة بين أساليب للشركات مع تشبه العمليات في نفس الوظيفة داخل نفس المؤسسة أو خارجها أي المقارنة بين إجراءات العمل للآخرين الذين لديهم نفس نمط الإنتاج.

2- المقارنة المرجعية الداخلية: وهي تكمن في مقارنة أنشطة المؤسسة مع مثيلاتها في نفس المؤسسة الأم، ومنه اختياراً للوحدات أو الوظائف ذات الأداء المتميز داخل المنظمة واتخاذاً أساساً للمقارنة مع أداء الوحدات الأخرى، وتعتبر سهلة لسهولة جمع المعلومات.²

الفرع الرابع: المقارنة المرجعية وتأثيرها على الأداء التنظيمي

نظراً لمشكلة الربحية وقياس المنافسة في هذه المؤسسة وتحديد تقنيات لتمكين تحسين الجودة من أجل كسب أو الحفاظ على ميزة التنافسية وتجنب القضاء على منافسة في السوق أصبحت المقارنة واحدة من هذه التقنيات التي لديها شعبية كبيرة في الآونة الأخيرة.

وحسب دراسة (Vossli، 2007) وجدت صلة مباشرة وقوية بين المقارنة المرجعية وتحسين الأداء التنظيمي ، واقترحوا أن المقارنة يمكن أن تعزز أداء التنظيمي من خلال تحديد أفضل الممارسات ووضع تحدي دا لأهداف الأداء. هذا س يساعد المؤسسات كذلك على فهم نقاط القوة و الضعف النسبي للمنافسين. وبالمثل وجدت أن المؤسسات التي نفذتها كانت أفضل الممارسات التجارية والتشغيلية في الأداء. وعلى الرغم من شعبيتها، كانت قد

¹. احمده مالكية، مرجع سبق ذكره، ص117.

².Jacky Holloway, Matthew Hinton, David Mayle, **Why Benchmark? Understanding The Processes Of Best Practice benchmarking**, Centre for Information and Innovation, Graham Francis, Centre for the Development and Financial Management of Organizations. Open University Business School, Walton Hall, Milton Keynes, 2016, p7.

أجريت بحث لتحديد العلاقة بين المقارنة وأداء المؤسسات لذلك، سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استخدام المقارنة وأثر استخدامها في أداء التنظيمي.¹

المقارنة المرجعية هي عملية تقييم المنتجات والخدمات بين أفضل الممارسات في المؤسسة، وتنفيذ أفضل التشغيل للممارسات وأفضل أداء للمؤسسات . فتقرير المقارنة بين أداء الشركات في السنوات الحالية والسنوات السابقة وحصتها في السوق، وحجم المبيعات مع تلك الشركات المماثلة في الصناعة، هي مثال على مثل هذه الآراء. فقياس المعلومات يمكن تقديم التغذية الراجعة حول مختلف جوانب الأداء، مثل حصة السوق، وحجم المبيعات والربحية والإنتاجية والتي قد تكون أدت إلى تحسين الأداء التنظيمي.

كما أشار (Kaplan ، 1983) إلى أن يمكن قياس المعلومات وتوفير المقارنة المرجعية على تحليل مختلف جوانب الأداء، مثل التكاليف وهياكل ومستويات المخزون، فيمكن للمؤسسة استخدام المقارنة لجمع المعلومات لمسح البيئة، وتحديد أي تغيير في الصناعة وفي استراتيجيات المنافسين، من أجل مقارنة بين المنتجات والخدمات، والأداء لها في الحاضر أو في السنوات السابقة. فهاستخدام معلومات المقارنة يمكن لرجال الأعمال بطريقة أكثر سهولة تحديد نقاط القوة والضعف و من ثم أخذ القرار المناسب. وفي الأخير يمكن اعتبار المقارنة المرجعية وسيلة منهجية لتحديد وفهم وخلق تتطور متفوق في الخدمات والتصاميم والمعدات والعمليات، وتلك الممارسات من شأنها تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة.²

المطلب الثالث: إعادة الهندسة العمليات والأداء التنظيمي

تعريف إعادة الهندسة: "هي إعادة التفكير بصورة جذرية وإعادة تصميم للعمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في التدابير المعاصرة التي تفتقد لأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة."³
وتعرف أيضا: "مجموعة من الأنشطة التي تأخذ واحدة أو أكثر من أنواع المدخلات التي تخلق مخرجات ذات قيمة للعملاء."⁴

¹.Daniel Ongeri Kerandi, Richard Bitange Nyaoga, **A survey of performance improvement through benchmarking in commercial banks in Kenya: The managers' perception and experience**, International Journal of Business and Economics Research, Volume3, Issue1,2014,p7.

².Dr. Ibrahim Eldanfour, Dr. Ibrahim Abushaiba, **Benchmarking of Performance Measurement System to Support Cost Competitive Advantage and Financial Performance – A Conceptual Paper**, International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS) Volume 2, Issue 3, 2014, p116.

³. S. Zygiaris, Msc, BPR Engineer, BPR Hellas SA, **Business Process Re-Engineering – BPR**, Report produced for the EC funded project, INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques, 2000, p2.

⁴.Yih-Chang Chen, **Empirical Modelling for Participative Business Process Reengineering**, Business Process Management Journal, 2001,p70.

الفرع الأول: عوامل نجاح إعادة الهندسة العملياتية

- اجتمعت آراء الكتاب وخبراء الإدارة المهتمين بتطبيق الهندسة الإدارية على ضرورة توافر العوامل التالية كأساس لنجاح هذا المدخل في التطبيق العملي والتي تتمثل فيما يلي:¹
- إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة البناء التي تبدأ بإحساس بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها. فبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية التغيير الجذري والسريع الذي قد تتحاجه المؤسسة فان أي جهود أخرى تبذل لن تحقق الهدف المطلوب؛
 - العمل يجب أن يكون عنصراً أساسياً في عملية إعادة البناء باعتباره المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة بالمشروع، لذا يجب تحديد احتياجاته تحديداً واضحاً، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في السوق دون دراسة احتياجات ورغبات العملاء ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون؛
 - يجب أن يكون هناك نوع من التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المؤسسة المختلطة نحو تحقيق أهداف عملية إعادة البناء؛
 - يتطلب نجاح مدخل إعادة البناء اتصالات بالنقطة السابقة، و تكوين فرق عمل مدربة مكونة من جميع إدارات الشركة وتزويدهم بالسلوكيات الايجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب والتي تتمثل في :
 - المحافظة على الموالييد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات؛
 - المشاركة والتطوع؛
 - الدخول في الاتصالات المفتوحة والصادقة؛
 - فلا بد من الأخذ في الاعتبار أهمية العنصر البشري حتى ينجح مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات، وذلك من حيث حسن اختيار وتدريبه و تحفيزه خاصة وان منطلقات الأخرى للنجاح بدأت تفقد ميزانيتها يوماً بعد آخر؛
 - ضرورة الاعتماد على المتخصصين من داخل المؤسسة. إضافة إلى الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية؛
 - حالة القيام بإعادة الهندسة كضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة؛
 - وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب لبلوغ الأهداف المحدد مسبقاً بالسرعة المناسبة؛
 - تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وربطها بالعمليات الرئيسية عند إعادة البناء وفيما يتعلق بأعمال كل مؤسسة على حدى؛
 - التحسين المستمر لتحقيق إعادة البناء الشاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخص أو التجربة والخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ.

¹ . توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 213-214.

الفرع الثاني: أهمية إعادة هندسة العمليات

إن أهمية تبني إعادة هندسة العمليات تتجلى من خلال اختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية، والقضاء على الإسراف الفاقد والتالف، ورفع مستوى العاملين وتبسيط أنظمة العمل وتحقيق المرونة، وإلى حسن الإدارة رغم قلة الموارد، واستغلال الموارد البشرية والموارد المحددة، ويلزم التغييرات نحو التكيف معها سواء كانت أفكار أو مصالح أو تشريعات أو متطلبات، وتحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد، ويحفز العاملين ليقدموا كل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم إلى مستوى التحديات.

ويضيف (Tippins & Sohi) أن الخبرات المستفادة من مناهج إعادة هندسة العمليات تزود المهتمين بتحسين الأداء بمناظير جديدة، وإن استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات خطوة نحو إيجاد طرائق وسبل أكثر فاعلية، وتتناول المشكلات التي تعاني منها المنظمات لمواجهة حالة التردّي المؤسسي في المنظمات، لان تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح جوهرياً لبقاء المنظمة وعدم إخفاقها.

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تمد المنظمات بالكوادر البشرية القادرة على العمل بكفاءة والتعامل الفوري الإبداعي مع أية مشاكل قد تطرأ داخل المنظمة أو خارجها، بما يحقق طفرات هائلة في معدلات ومستويات أداء العاملين بها. ويتم تحفيز العاملين في منظمات للإبداع في أدائهم، والتخلص من كل قيود البيروقراطية والتكرارية، والنمطية والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم كنظرة منظومة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد.

ويرى احمد وآخرون على أن أهمية تبني إعادة هندسة العمليات يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء، وتزويد المنظمات بمعلومات راجعة عن سير الأعمال والأنشطة التي تمارسها، وعن قدراتها التنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى. ويتم من خلال توظيف التكنولوجيا، ودورها في تمكين المرؤوسين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفة داخل التنظيم.

من خلال ما تم عرضه من مداخل لأهمية تبني إعادة هندسة العمليات نلاحظ أنها تركز على هدفين أساسيين يتمثل في تحسين أداء الأفراد و الفرق و المنظمة ككل، أما الثاني فيتمثل في منح المهارات الضرورية، والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم¹.

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية (المندرة) هي وسيلة إدارية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات

¹. إسماعيل محمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 42-44.

وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.¹

الفرع الثالث: علاقة التحليل الاستراتيجي الداخلي وإعادة هندسة العمليات الإدارية

وقد أوضحت دراسة كل من (Brunss & Ross) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عن قيادة عملية إعادة الهندسة، وبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. يعتبر التحليل الاستراتيجي الداخلي وإعادة هندسة العمليات الإدارية الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل. وتبرز أهميتهما في تبني الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتها بالنسبة للمنظمات. إن عدم التخطيط الجدي للأداء يمكن أن يؤدي إلى فشل في نجاح ذلك العمل. أي عدم العمل سبب رئيسي للوقوع في العديد من المشكلات. والتخطيط لمشاريع الهندرة ضروري جدا بسبب ترابط مراحل المشروع واعتماد بعضها على بعض بصورة كبيرة جدا، لذلك فان عدم التخطيط الدقيق لجميع مراحل مشروع الهندرة، سيؤدي ذلك حتما إلى فشل المشروع.

ويشير (Harvey & Brown) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) منهج للتغيير الواسع، يركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام، وتقصيرها، وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية. إن أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات هي التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات، وحشد البيانات والمعلومات والمبررات الأزمة لاتخاذ القرارات السليمة، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه. والتحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وإعادة التفكير في الوضع الحالي، والتركيز على العمليات وليس الوظائف، وشمول المنظمة ككل (العمليات، النظم، السياسات، الهياكل)، والتعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة. وقد عرّضت نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية. ومن أسباب فشل كثير من مشاريع إعادة هندسة عدم وضوح أو تحديد الرؤية المستقبلية للمشروع من قبل الإدارة التنفيذية، وان الرؤية المستقبلية لم توضع بالشكل المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة.²

¹ . عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص26.

² . إسماعيل محمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص45-46.

الفرع الرابع: إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين الأداء التنظيمي

إن قياس مدى نجاح الأعمال الأساسية لمنظمة من حيث التكلفة، والجودة، وحسن التوقيت وخدمة تساعد على زيادة مجالات التحسين، و تقرر ما إذا كانت إعادة الهندسة هي النظام، وتقديم حجة مقنعة للاستثمار الوقت والموارد في إعادة تصميم عملية لتحقيق نتائج أفضل. فالقضايا والأنشطة والأسئلة التي تمت مناقشتها في هذا القسم تهدف إلى مساعدة المقيمين لتقييم قرار المنظمة لمتابعة إعادة الهيكلة باعتبارها يعني من إحداث تحسينات كبيرة في الأداء.

وإعادة الهندسة العمليات تساعد على توفير التوجيه والتركيز على جهود المنظمة لتحسين أداء التنظيمي. على سبيل المثال يمكن إعادة تقييم تظهر أنه مع مرور الوقت الأهداف والأولويات والأنشطة التي كانت هي العناصر الرئيسية لمهمتها الأصلية هي الآن أقل بكثير من قبل وبالمثل، فلقضايا جديدة التي قد تنشأ أصبحت الكبرى أنشطة المنظمة - وربما حتى أعمالها الرئيسية - مما يدعو إلى تغييرات في أولويات مهمة. وعلاوة على ذلك قد لا تحتاج إلى بعض الأنشطة التي يتعين القيام بها.¹

تستخدم عملية إعادة هندسة العمليات مصطلح الأعمال في تحسين عملية بينما مصطلح التحول في كل مناقشة، فمن الواضح أن أهمية إعادة الهندسة تتفق مع الجميع على تحسين الأداء والكفاءة وفعالية وتقليل التكلفة وزيادة في الإنتاج. وباختصار يمكن القول أن تحسن جذري في الأداء التنظيمي هو الجانب الرئيسي في تمكين الشركات من تحسين الإنتاجية والعلاقات مع العملاء و تقليل الوقت لطرح منتجات وخدمات جديدة من حيث الجودة للعملاء و الارتباط مع إستراتيجية من خلال تحديد أكثر العمليات الهامة للشركة. وتقليل تكلفة في الكفاح من أجل البقاء على قيد الحياة في هذه البيئة التجارية الحيوية، ويظهر الحاجة الملحة للشركات نحو تعديل أعمالهم.²

فلهدف هو تحديد مدى تأثير إعادة هندسة العمليات في أداء التنظيمي و إلى معرفة على وجه التحديد إلى أي مدى تشير التأثيرات العمل والابتكار واستبقاء الموظفين، لتحديد مستوى العلاقة بين عملية إعادة تصميم و رضا الموظفين وتحديد إلى أي مدى يمكن أن تؤثر على النجاح التنظيمي. وقد كشفت أن هناك علاقة إيجابية بين عملية إعادة تصميم والموظف، وهذا يعني أن عملية إعادة الهندسة ذات تنظيم جيد والأنشطة والواجبات فعالة

¹. Gene L. Dodaro, Brian P. Crowley, **Business Process Reengineering Assessment Guide**, Accounting and Information Management Division, United States General Accounting Office, Version 3, May 1997, p15.

². Muhammad Nauman Habib and Dr. Attaullah Shah, **Business Process Reengineering: Literature Review of Approaches and Applications**, Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference 25 - 26 February 2013, Kuala Lumpur, Malaysia, p4.

ومخصصة لتعزيز الأداء التنظيمي. وتوصلت هذه الدراسة أن شركات في حاجة إلى موجة من إعادة الهندسة العمليات حتى تصبح أكثر مرونة وسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة لقاعدة متنوعة لعملاء.¹

المبحث الثالث: مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي

التحليل الاستراتيجي الداخلي هو عبارة عن مجموعة من متغيرات والتي سبق وذكرناها، و تتمثل في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد. وهذه المتغيرات كل منها لها تأثير على الأداء التنظيمي وذلك حسب مدى علاقة كل واحد منهم به.

المطلب الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء التنظيمي

للهيكل التنظيمي عدة أبعاد تميزه، وله علاقة بالأداء التنظيمي و الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وستتطرق إليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: أبعاد الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي كتجمع من الناس والمهام التي توكل إلى الوحدات المختلفة لتعزيز الاتصالات والقرارات والإجراءات، أي تحقيق علاقة وثيقة بين العمليات التي تجري داخل المنظمة وتوجيهها.² ويتم وضع الهياكل التنظيمية لتنسيق العمليات التي تم تقسيمها إلى مهام أصغر.³

و يشمل الهيكل التنظيمي على عدة أبعاد منها أربعة أساسية تتمثل فيما يلي:⁴

- **هيكل الأنشطة:** ويشير إلى أي مدى هناك تنظيم رسمي داخل المنظمة التي تسيطر على الموظفين "السلوك" من خلال عملية التخصص وتوحيدها؛
- **تركيز السلطة:** ويشير إلى أي مدى تتم عملية صنع القرار في الجزء العلوي من منظمة؛
- **السيطرة على سير العمل:** إلى أي مدى المديرين يسيطرون على سير العمل بأنفسهم؛
- **الدعم:** فإنه يشير إلى أن حجم الموظفين والمساعدين الإداريين وغيرها من يحدد إلى أي مدى يمكن أن ننظر إليها المنظمة.

¹. Orogbu Obiageli Lilian, Dr. Onyeizugbe Chinedu Uzochukwu, **Business Process Reengineering And Organizational Performance Of Selected Automobile Firms In Southeast Of Nigeria**, European Journal of Business, Economics and Accountancy Vol. 3, No. 5, 2015, p1.

². Johanna Andersson Alena Zbirenko, **Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity – A qualitative study of a public health-care organization**, Bachelor thesis, 15 hp, Umeå School of Business and Economics, Sweden, 2014, p07.

³. Eric M. Olson, Stanley F. Slater, G. Tomas M. Hult, **The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior**, Journal of Marketing, Vol. 69, No. 3, north american, July 2005, p51.

⁴. Johanna Andersson Alena Zbirenko, Op cit, p 8-9.

بل استخدام هذه الأبعاد يمكن التوصل إلى استنتاج مفاده أن منظمة لديها قناعاتها فريدة من نوعها "بصمة"، وبالتالي لا يمكن ببساطة أن تسيطر عليها البيروقراطية. كما يمكنها تحديد أي نوع من الهيكل المعتمد حالياً. بالإضافة إلى الأبعاد السابقة يمكننا أن نشير إلى أبعاد أخرى تتمثل فيما يلي:¹

- **إضفاء الطابع الرسمي**: يستخدم القواعد والإجراءات لوصف السلوك، فالطبيعة إضفاء الطابع الرسمي هي الدرجة توضح تقدم العمال للقواعد والإجراءات التي تحرم مقابل تشجيع المبدعين، والعمل المستقل والتعلم في المؤسسة مع إضفاء الطابع الرسمي عليها، فهناك قواعد واضحة والتي من المرجح أن تعوق العفوية والمرونة اللازمة للابتكار الداخلي؛

- **المركزية**: تشير إلى المستوى الهرمي الذي لديه سلطة اتخاذ القرار، إذا تم تفويض القرارات لمستويات أدنى ومركزية التنظيم وإذا ما كان قرار لامركزي، ويتم الاحتفاظ بالسلطة على أعلى مستوى هو المركزية، كما تخلق المركزية وغير المشاركة البيئية نقل من الاتصالات، والالتزام، وتورط مع المهام بين المشاركين؛

- **السيطرة التنظيمية**: هي دورة تتضمن المراحل الثلاث من تحديد الأهداف، وقياس أو مراقبة وردود الفعل. ويتيح كم في البيروقراطية التي يمكن أن تتكون من القواعد والمعايير والإجراءات الداخلية وفرض السيطرة وتحسين القرارات التي يتهدد من القدرة على التنبؤ بالأداء.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي ومدى تأثيره على الأداء التنظيمي

إذا كان الهدف هو تعظيم الأداء ينبغي أن يكون هيكل يحتوي على عدد متنوع من التخصصات، ومع ذلك فإن الهدف لا يقتصر على تعظيم الأداء ولكن موجه أيضاً للمخاطرة / الإدارية السيطرة على الخطر الأخلاقي. حيث إن المزيد من التخصصات للهيكل تسمح بأفضل سيطرة على السلوك الإداري ووجود درجة مثلى من التسلسل الهرمي / التخصص داخل كل إدارة. وأملت المؤسسة من قبل مفاضلة بين الأداء وإدارة المخاطر.²

هناك قلق منذ وقت طويل حول الأدب إستراتيجي الذي يحتاج إلى فهم أفضل لكيفية صنع القرار من طرف الهيكل التنظيمي الذي يؤثر على الأداء التنظيمي. يذهب هذا القلق ويعود إلى (Marc، Cyert ، 1963)، الذي استخدم الأسئلة التالية في: "ما يحدث في المعلومات وكيف يتم معالجتها من خلال تنظيم؟ ما هي الصعوبات الفحص التي يمكن التنبؤ بها في المنظمة؟ كيف للمجموعات الهرمية اتخاذ القرارات؟" ولكن مع وجود استثناءات قليلة، فمسئلة من هذا النوع لا تزال في معظمها غير مستكشفة في الأدب استراتيجي حسب (Rumelt وآخرون، 1994) هذا النقص في المعرفة حول كيفية اتخاذ القرارات الهيكلي التي تؤثر على الأداء

¹. Quangyen Tran, Yezhuang Tian, **Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm**, Journal of Industrial and Business Management, American, April 2013, p230. (<http://www.scirp.org/journal/ajibm>).

². Massimo Massa , Lei Zhang, **The Role of Organizational Structure: Between Hierarchy and Specialization**, journal of finance, France, 2012, p3-4.

التنظيمي تؤدي باستمرار إلى الظهور على السطح في مناطق مختلفة من إدارة، على سبيل المثال في سياق براعة مؤسساتية.

إن إغفال وارتكاب الأخطاء هي التدابير الطبيعية للأداء، لأنها تؤثر بشكل مباشر على الأداء في العديد من المنظمات. بشكل عام لأي منظمة مهمتها التعرف على نطاق واسع حيث اتخاذ القرارات (على سبيل المثال، إدارة فرق، ومجالس الإدارة، وشركات رأس المال الاستثماري)، قد يخطئ فيه بطريقتين مختلفتين، في عداد المفقودين خيارا جيدا (خطأ الإغفال)، أو متابعة خيارا سيئا (خطأ عمولة). بسبب تطبيقه واسع وتكون الفائدة في إغفال العمولات وأخطاء في أدبيات الإدارة وبقا لفترة طويلة، ومع ذلك الإغفال وارتكاب الأخطاء ليست فقط مقاييس الأداء مفيدة، ولكنها توفر أيضا فرصة لاستكشاف الآثار المترتبة على طرق مختلفة لتجميع القرارات. إن التسلسل الهرمي للهيكلة يقلل من الأخطاء، في حين أن الهيكل المعدد يقلل إغفال وأخطاء. يعني أن عمل هذه الهياكل البديلة تسمح للمنظمة إلى المقايضة الخطأ الآخر، وبالتالي أي من الهياكل هو يعتمد على السياق (فإنه يعتمد على التكلفة النسبية للأخطاء)، فإنه يتجه إلى التناقض بين المنظمات المركزية واللامركزية. و انطباق نموذجهم ينبع من هذا السياق من أن "صناعة القرار تستند عموما أفعالهم على تقديرات وضعت في نقاط أخرى في المنظمة".¹

وهكذا يحاول هذا القسم تقديم نظرة عامة مع التركيز على إبراز الاختلافات بين الوضع السابق والحالي، فلتمييز الأول عند التعامل مع هيكل الذي هو مستوى التحليل ووحدته الأساسية هي الأفراد على سبيل المثال، أو قطاعات الأعمال. عرض Simone أكثر تفصيلا للمنظمات بصفة معالجة المعلومات تتكون من الأفراد، وبعد ذلك إلى تمديد عمل لتحديد مدى فعالية معالجة المعلومات المختلفة للهياكل في استكمال أهدافها على مستوى المؤسسة وفي وقت لاحق، واستغرق دور الهيكل التنظيمي مكانا مركزيا في نظرية السلوكية للمؤسسة، ونظرية الطوارئ التي سلطت الضوء على دور القيود معالجة المعلومات. وسعى إلى إيجاد أنماط بنية مثل الأداء التنظيمي كما أضفى الطابع الرسمي والكثافة الإدارية التي يتطوّر به عادة.

وعلى الرغم من قدم الأفكار المقدمة لوصف مدى تأثير الهيكل على الأداء التنظيمي، ففي مجل المنظمات تفتقر إلى نظرية التحقق من صحتها تجريبيا، والذي بدأ من الهيكل على مستوى الأفراد غير قادرة على التنبؤ بالتدابير على مستوى الأداء التنظيمي ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة. عموما الكتاب استعرضوا سابقا عدة نظريات ذات أفكار كان مفاد معظمها إن كيفية التي يصمم بها الهيكل التنظيمي تؤثر بشكل أو بآخر على طرق صنع القرارات التي تؤثر على الأداء التنظيمي في الأخير.²

¹. Felipe A. Csaszar, **Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence From Mutual Funds**, The Wharton School, University of Pennsylvania 2000 Steinberg Hall-Dietrich Hall, Philadelphia, PA 19104, USA, December 2008, p1-2.

². Felipe A. Csaszar, OP.cit, p 4, 6.

الفرع الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي

الثقافة التنظيمية يولد تأثيرها على الهيكل التنظيمي على حد سواء من خلال تصميمه وتنفيذه. كما لها تأثير على تشكيل الهيكل التنظيمي من خلال تشكيل مخططات التفسيرية للإدارة العليا التي يختارها الهيكل التنظيمي، فالثقافة تخلق إطارا مرجعيا لاعتبارات إدارة المنظمة و ذلك من خلال منطلق الذي يدور في عملية صنع القرار بشأن نموذج الهيكل التنظيمي . ومن وجهة نظر الإدارة، الهيكل التنظيمي هو نوع من أداة في يد الإدارة التي تستخدمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ما ينبغي أن تكون تلك الأداة مثل ما من يعتمد على الأفكار المديرين بشأن ما للمؤسسة، وما هو دوره، وما هو معناها، وما يجب أن يكون عليه الحال . وبالتالي ثقافة نفوس على القائد ورفاقه وجهة نظر محددة بشأن تنظيم المؤسسة، والغرض منه، وأيضا صيغة مناسبة لهيكلها. وهكذا فهي أداة واعية تعتمد تشكيل والمعاقبة الرسمية للعلاقات بين الأفراد والجماعات في المنظمة.

وحسب (Ranson, Hinings, Greenwood, 1980). إن نموذج الهيكل يكون وفقا للهيمنة الثقافية للافتراضات والقيم و المعايير. إذا على سبيل المثال افتراض عدم المساواة في توزيع السلطة و ضرورة تركيز السلطة في أعلى يسود في الثقافة التنظيمية، فمن المحتمل جدا وضع هيكل تنظيمي مركزي في هذه الحالة . إذا تفرض الثقافة التنظيمية على الموظفين والمديرين استعارة من منظمة بوصفها آلة، أي باعتبارها منهجية موحدة، و النظام الذي يقلل من الشكوك في أداؤها، فللتنظيمية الهيكل من المحتمل جدا أن تتحول لتصبح رسمية للغاية والمتخصصة لوجود التشعب الوظيفي.

فالثقافة التنظيمية لا تؤثر على الهيكل التنظيمي فقط من خلال اختيار نموذج تنظيمي ملائم، ولكنه بالفعل ذلك بأثر رجعي أثناء تنفيذه ، فالطبيعة هذا التأثير يمكن أن يكون ذو شقين – الإيجابي و سلبي، وهذا يتوقف على مدى التوافق بين نموذج الهيكل التنظيمي الجديد والثقافة التنظيمية القائمة. و عندما يكون توافق بينها تؤثر الثقافة على تنفيذ الهيكل التنظيمي المحدد من خلال عملية إضفاء طابع الشرعية عليه.

فكل هيكل تنظيمي يوجه سلوك الموظفين في عملهم اليومي ، حيث أنه يحدد للموظفين طرق مهام الإدارة، وطريقة تفاعلها مع الآخرين، و الطريقة اتخاذ القرارات. فهو يؤدي إلى سلوك مختلف بين أعضاء المنظمة فإذا كان السلوك من قبل الهيكل التنظيمي المحدد هو متوافق مع قيم ثقافة القائمة سيكون إضفاء الشرعية على هيكل في نظر أعضاء المنظمة كنموذج السليم والمفيد من حيث تحقيق كلا التنظيمية والمصالح الفردية. وفي مثل هذه الحالات، الافتراضات والقيم والمعايير للثقافة التنظيمية تعين نموذج الهيكل التنظيمي على اختياره المفيد والمرغوب فيه، ففي هذه الحالة الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على تصميم وتنفيذ الهيكل التنظيمي¹.

¹ . Nebojsa Janicijevic, **The Mutual Impact Of Organizational Culture And Structure**, Economic Annals, Volume LVIII, No. 198, University of Belgrade, Faculty of Economics, Serbia ,July – September 2013, p40-41.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

إن الثقافة التنظيمية لديها عدة علاقات وتشعبات وذلك نتيجة لأهمية وجودها في كل مؤسسة، فهي تساعد على خلق جو من تلاؤم بين الموظفين داخلها، كما أنها تساعد في إظهار هوية المؤسسة.

الفرع الأول: نفوذ الثقافة التنظيمية واليات عملها

فالثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة معينة من القيم والمعايير التي يتقاسمها الناس والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي تتفاعل مع بعضها البعض ومع أصحاب المصلحة خارج المنظمة.¹ فهي إذن نمط من القيم والأعراف والمعتقدات والمواقف والافتراضات قد لا تكون مفصلة لكن تشير إلى الطرق التي يتصرف بها الناس للحصول على أشياء.²

1. نموذج دينسون (Denison's) لثقافة التنظيمية

ويشير هذا نموذج إلى أربعة سمات ثقافية واسعة تساعد قدرات المؤسسة لتنسيق وتكامل الموارد الداخلية وأيضاً على التكيف مع البيئة الخارجية. فالمؤسسات تسعى دائماً لإيجاد بقلن بينهما، وتمثل هذه السمات فيمايلي:

1- سمة المشاركة: المشاركة سمة تخفق الشعور بالملكية والمسؤولية وكذلك زيادة القدرات والحكم الذاتي وهو يساعد في تنفيذ القرارات. حيث إنها مرونة المرافق والتكامل الداخلي للمنظمات التي لديها أكثر المواقف مواتية للموظف. فالتحقيق تحسين الأداء التنظيمي، يوجب على المنظمة بث التمكين، وبناء فرق العمل وتطوير قدرة الموظفين. حيث يجب أن يشعر الموظفون أن لديهم جزء للعب في النظام لتحقيق مشاركة، كما يجب أن يشعروا أن لديهم بعض المدخلات في عملية صنع القرار، وأن يكون للأه داف التنظيمية ارتباطا مباشرا مع عملهم.

2- سمة الاتساق(الثبات): تحدد سمة الثبات على القيم والنظم التي هي أساس ثقافة قوية ، وهي توفر المركزية التي هي مصدر التكامل والتنسيق، إذ تركز على المعتقدات المقبولة عموماً والقواعد والقيم. ومن المتوقع أن تعزز الكفاءة والفعالية والأداء التنظيمي عن طريق الحد من آليات الرقابة ، وبالتالي تسهيل الاتصال والتنسيق وتخفيض التكاليف منظمات الفعالة لأن لديهم ثقافة قوية ومنسقة ومتكاملة المتفق عليها. إذن الاتساق هو مصدر داخلي مؤثر من التكامل والاستقرار الذي ينطلق من إطار مشترك ومطابق.³

¹. Muya James Ng'ang'a, Wesonga Justus Nyongesa, **The Impact of Organizational Culture on Performance of Educational Institutions**, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 8, Centre for Promoting Ideas, USA, April 2012, p211.

². Evans Sokro , **Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance**, problems of MANAGEMENT inthe 21st century Volume 3, University of West Bohemia, Czech Republic, march 2012, p107.

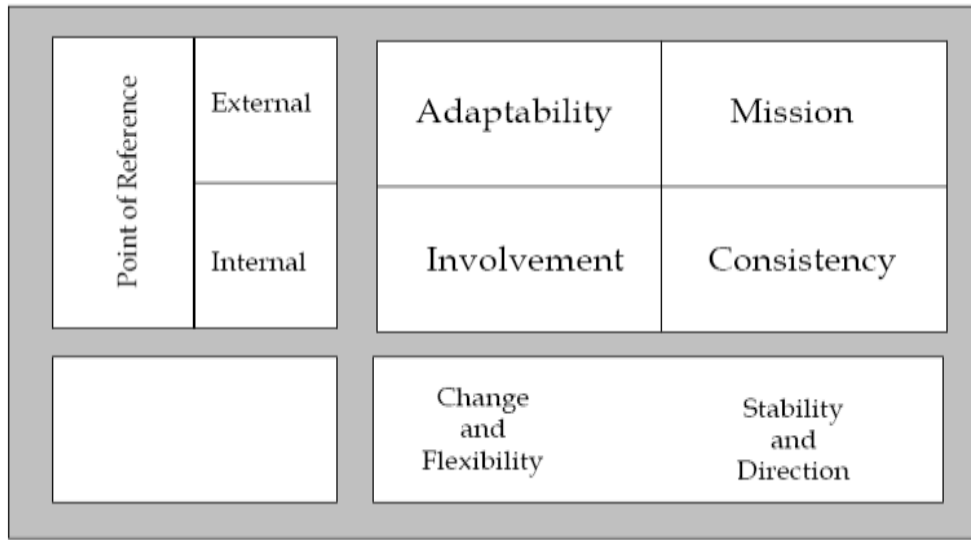
³. Awais Imam, Dr. Abdus Sattar Abbasi, Dr. Saima Muneer, Mubashar Majeed Qadri, **Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.20 ,Europe, 2013, p24.

3- سمة القدرة على التكيف: هي قدرة المؤسسة على مسح البيئة الخارجية والاستجابة إلى تغيير من أي وقت مضى لاحتياجات عملائها وأصحاب المصلحة الآخرين. فهي تدعم قدرتها على التنظيم وتفسير وترجمة إشارات من بيئتها إلى السلوك الداخلي من التغيرات التي تزيد من فرصها للبقاء والنمو (Denison, 1990). وهي تحرك المؤسسة لتكيف مع الزبائن، وتجنبهم المخاطر وتعلمهم من أخطائهم، الذين لديهم القدرة والخبرة في إحداث التغيير، هذا يدل على أن المؤسسة قد تكون جيدة في تلبية متطلبات العملاء في الوقت الراهن، لكن من غير المرجح أن يكون التخطيط لمتطلبات العملاء في المستقبل. ومع ذلك عند إحداث التغيير والتعلم التنظيمي يكون أعلى من التركيز على العملاء، وهناك إشارة إلى أن منظمة جيدة في الاعتراف أفضل للممارسات ووضع معايير جديدة في هذه الصناعة، ولكن لديه صعوبة في تطبيق ما تعلموه لعملائهم.

4- سمة البعثة: هي مهمة تعبر عن المؤسسة وأعضائها الذين يعرفون أين هم ذاهبون، كيف يعتزمون وصول إلى هناك، وكيف يمكن لكل فرد أن يسهم في نجاح المؤسسة. فالمنظمات الناجحة لديها إحساس واضح الهدف والاتجاه الذي يحدد الأهداف التنظيمية والأهداف الإستراتيجية. وهي تعبر عن رؤية كيف ستبدو المنظمات في المستقبل (Hamel & Prahalad, 1994, Mintzberg, 1987) وهذا يشير إلى أن المؤسسة قد يكون لديها الوقت الصعب لتنفيذ أو تفعيل رسالتها. قد يكون هناك الرؤى الرائعة للذين لديهم الوقت ومن الصعب ترجمة الأحلام إلى واقع. عندما تكون الأهداف والغايات هي أعلى من التوجه الاستراتيجي، والقصد والرؤية، وهذا غالبا ما يشير إلى أن المؤسسة هي جيدة في التنفيذ ولكن تفتقر إلى المعنى الحقيقي للاتجاه أو الغرض أو التخطيط على المدى الطويل. ويتم التركيز عادة على المدى القصير، و التركيز مع التخطيط المسبق قليلا¹. وهكذا فقد تم توضيح الصفات أربعة من نموذج الثقافة وفعالية لدينيسون في الشكل التالي:

¹.Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah, **Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana**, International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA , January 2013, p98.

الشكل رقم (3-4): نموذج دينسيون (Denison's) لثقافة التنظيمية



Source : Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah, **Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana** , International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA , January 2013, p97.

2. آلية عمل الثقافة التنظيمية

من الممكن أن تعمل ثقافة الموجودة داخل المؤسسة على تحقيق كل الأهداف، حيث إن ثقافة المؤسسة تمنح كل شخص في المؤسسة طريقة عامة ومتميزة لكي يستخدمها في نقل المعلومات والعمل بها، بمعنى أنها تحدد طريقة عامة من خلالها تستطيع رؤية الأشياء ووضع نموذج لاتخاذ القرار وكذلك تأسيس نظام القيم. حيث إن الموارد الثقافية تحوي بداخلها أصناف شتى مثل الثقافة المشتركة والقيم الخاصة بالمؤسسة والفلسفة الخاصة بالإدارة. فهي تمد الموظفين بنطاق عمل مشترك يعينهم على تفسير الأحداث ونطاق عمل يشجع الأفراد على العمل ككيان مستقل وكذلك كفريق عمل، وذلك سعياً وراء تحقيق أهداف الشركة.¹

تمثل الثقافة التنظيمية القاعدة القوية التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

وتعمل الثقافة التنظيمية كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع، كما تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة

¹ . برنارد مار، العامري، ترجمة خالد ، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء- تحسين عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها ، ط1، دار فاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2009، ص53.

وارتقاؤها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل فهي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية أو ضعيفة.

والثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجوودة الشاملة التي تسعى المنظمات إليها، حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من مراحل بالفشل الذريع كون إدارات المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، ولم تعمل على بناء ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.¹

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء

تجد هذه العلاقة دعماً تجريبياً لتأثير الأداء على الثقافة التنظيمية. ونتائجها تشير إلى أن الشركات التي لديها ثقافة قوية تؤكد توجه العملاء، والتوجه موظف، والتوجه المساهمين، لقيادة أعلى أداء على المدى الطويل. وفيما يتعلق في مجال معين من التوجه نحو السوق، تكشف العديد من الدراسات التجريبية الارتباط الإيجابي وهام بين التوجه نحو السوق ومختلف مقاييس الأداء على سبيل المثال، (Kohli، Jaworski، 1993) في دراسة نتائج أداء السوق والثقافات التنظيمية، نلفت التمييز بين الأداء التسويقي والأداء المالي. أداء السوق يعرف بأنه فعالية المؤسسة أنشطة التسويق وتقاس البنود المتعلقة بتحقيق رضا العملاء، وتوفير قيمة مضافة للعملاء، الحفاظ على العملاء، وتحقيق السوق المطلوب، ويجري تنفيذ الأداء المالي والعودة على المبيعات.

في الأساس يرى marketoriented أن الثقافة التنظيمية لها تأثير غير مباشر على الأداء المالي من خلال أداء السوق. وتوفر المؤسسة الموجهة نحو السوق التركيز الموحد الجهود الفردية في تقديم خدمة للعملاء بينما توفر أيضاً قوة دفع المقارن مع المنافسين أنشطة (Kohli، Jaworski، 1990). ولذلك من المرجح أن تحقيق مستوى أعلى من العملاء المؤسسة الموجهة نحو السوق، والحفاظ على ولاء العملاء الحاليين وتجذب بها عملاء جدد، وتحقيق النمو المنشود في وقت لاحق وزيادة حصتها في السوق. وبالتالي فالثقافة التنظيمية الموجهة نحو السوق لديها أثر إيجابي على أداء السوق وبالتالي على الأداء ككل.²

الفرع الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأداء

وفقاً ل (Kandula، 2006) مفتاح الأداء الجيد هو ثقافة قوية. ويؤكد كذلك أنه نظراً للاختلاف في الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات ذاتها لا تعطي نفس النتائج لمنظمتين في نفس الصناعة وفي نفس الموقع. وثقافة الإيجابية والقوية يمكن أن تجعل متوسط الفرد أداء وتحقيق براعة في حين أن ثقافة سلبية وضعيفة قد تثبط الموظف المتميز ليختفي وينتهي مع أي تحققي.

¹. احمد عريقات، احمد المعاني، ناصر جردات، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار إثراء النشر والتوزيع، عمان، 2013، ص115.

². Christian Homburg, Christian Pflesser, **A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes**, Journal of Marketing Research Vol .37, Canada, November 2000, p452.

لذا الثقافة التنظيمية لها دور فعال ومباشر في إدارة الأداء. حيث (Murphy, Cleveland, 1995) يعتقدون أن الأبحاث حول الثقافة سيسهم في فهم إدارة الأداء. ويدعي (Magee, 2002) أنه من دون النظر في تأثير الثقافة التنظيمية والممارسات التنظيمية مثل إدارة الأداء يمكن أن تكون نتائج عكسية لأنهما مترابطان والتغيير في واحدة سوف يؤثر على الآخر¹.

ويؤكد (Yilmaz, 2006) على أن بعد Schien في صلب نموذج دينيسون هو يركز على المعتقدات والافتراضات الأساسية التي تمثل مستويات أعمق من الثقافة التنظيمية. وتوفر هذه الافتراضات الأساسية الأساس الذي هو أكثر على مستوى سطح المكونات الثقافية مثل القيم والتحف ملاحظتها - الرموز والأبطال، والطقوس... الخ. (Denison, 2000) في مقارنات نموذج دينيسون من التنظيمات القائمة على أكثر، على مستوى سطح "نسبيا" مصنوعة القيم والممارسات الخاصة بالبيانات، وتعتبر هذه القيم أسهل من الافتراضات وأكثر موثوقية.²

الفرع الرابع: الربط بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

تم إجراء العديد من الأبحاث لتقييم أداء التنظيمي لمؤسسة استنادا إلى جهود ثقافة التنظيمية وقد أعطت ارتباط كبيراً. وكانت المساهمات على ثقافة محددة على النحو التالي، أولاً اعتبرت الثقافة والأداء التنظيمي مترابطة مع بعضها البعض عن طريق إدارة قوية. ثانياً تم عرض طبيعة ونطاق الثقافة التي تستند عليها الناحية النظرية أكثر بشكل مناسب. بينما علاقة قوية بين الممارسات الإدارية والأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية. وقد عرضت إدارة حتى يأخذ إنشاء ثقافة المكان على نحو فعال.³

ولزيادة مفيدة للأداء التنظيمي قدم (Barney, 1991) ثلاث شروط يجب أن تشمل عليهم الثقافة التنظيمية، أولاً يشير إلى أن الثقافة يجب أن تكون قابلة للحياة، والثانية لا يجب أن تكون ثقافة نادرة ولها سمات، والثالثة يجب أن لا تكون ناقصة. وهكذا يمكنها تقديم المساعدة للأداء التنظيمي المتفوق التي يمكن أن تكون مؤقته أو تستمر على المدى الطويل. قد تقبب زيادة على المدى الطويل في الأداء التنظيمي للحصول على الميزة

¹. Ul Mujeeb Ehtesham, Tahir Masood Muhammad, Shakil Ahmad Muhammad, **Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan**, Journal of Competitiveness Vol. 3, Issue 4, Czech Republic, 2011, p79.

². M. Shakil Ahmad, **Impact Of Organizational Culture On Performance Management Practices In Pakistan**, Business Intelligence Journal, Vol.5 No.1, European Union, January 2012, p51.

³. Alharbi Mohammed Awadha, Alyahya, Mohammed Saas, **Impact of Organizational Culture on Employee Performance**, International review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.1, canada, mach 2013, p171-172.

التنافسية في ظل هذا المدى.¹

نستطيع أن نقول أن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظف والأداء التنظيمي هو بناء على أفكار هامة (Potter, Lunenburg, Bulach, 2012). أولاً، تصح ثقافة تنظيم الموظفين لفهم تاريخ وسير عمل المؤسسة. ثانياً، تثير الثقافة التنظيمية إلى التفاني في فلسفة المنظمة والقيم وهذا يعني أن المنظمات تحقق المزيد من النجاح. ثالثاً، الثقافة التنظيمية ومعاييرها والتعامل باعتباره آلية السيطرة على السلوكيات المباشرة نحو متوقع السلوكيات وبعيدا عن السلوكيات السلبية. رابعاً، يمكن أيضاً أن يتحقق عن طريق تجنيد واختيار و استبقاء الموظفين الذين لديهم قيم تتطابق مع قيم المؤسسة. هذا النوع من الثقافة التنظيمية قد تكون مرتبطة مباشرة إلى قدر أكبر مع الكفاءة و الأداء التنظيمي من غيرها.²

الثقافة التنظيمية لديه القدرة على تعزيز الأداء التنظيمي، ورضا الموظفين، بمعنى اليقين أصبحت الثقافة التنظيمية تتعارض مع التوقعات المتغيرة من أصحاب المصالح الداخلية أو الخارجية، حيث يمكن أن فعالية المنظمة تنخفض كما حدث مع بعض المنظمات (Ernst ، 2001). فالثقافة التنظيمية و أداء ترتبط بوضوح على الرغم من أن أدلة بشأن طبيعة هذه العلاقة غير مختلطة. وتشير الدراسات إلى أن لم تكن العلاقة بين العديد من السمات الثقافية والأداء التنظيمي ثابتة على مر الزمن بل كان في تغير مستمر.³

قد نتج أن الأداء التنظيمي للمؤسسة قد تأثر بواسطة ثقافتها، لذلك قد يكون من المناسب للمديرين في المؤسسة تعزيز ثقافة من شأنها أن تقدم أداء تنظيمي فعال . بينما أشار التحليل الحالي لثقافة التي تشجع العمل الجماعي والتعاون قد يكون مفيداً في هـ. وقد يكون الإيحاء بأن تدابير قصيرة الأجل من التغيير الثقافي قد تحدد عناصر معينة من الثقافة التي أهمها أداء النفوذ. ونتيجة لذلك يمكن لمديري التركيز الجهود المبذولة لتحقيق التغييرات التي تعظم الأداء التنظيمي. مع ذلك قد تتطلب تأثير بعض العوامل الثقافية تتجاوز سنة واحدة من المديرين يجب أن تكون حذراً لتجنب التخلف عن القيم بسرعة كبيرة جداً والتي قد تقدم فائدة في المستقبل.⁴

¹. Fakhar Shahzad, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, Lalarukh Shabbir, **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, VOL 3, NO 9, Institute of Interdisciplinary Business Research , USA, JANUARY 2012, p 981

² . Mashal Ahmed, Saima Shafiq, **The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector**, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, Volume 14 Issue 3 Version 1.0, USA, 2014, p24.

³. Fred C. Lunenburg, **Organizational Culture–Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z**, National Forum Of Educational Administration And Super Vision Journal Volume 29, NUMBER 4 , 2011, p2.

⁴ . M. M. Petty ,N A. Beadlesi Christopher, M. Lowery, **Relationship Between Organizational Culture And Organizational Performance**, Psychological Reports76, p 491.

المطلب الثالث: موارد المؤسسة و الأداء التنظيمي

سنتعرض في هذا المطلب نظام تخطيط موارد المؤسسة وأثار تنمية الموارد البشرية و علاقة كل منهما بالأداء التنظيمي.

الفرع الأول: نظام تخطيط موارد المؤسسات

ومن الواضح أن هناك توافق في الآراء بشأن تعريف تخطيط موارد المؤسسات وتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات، حيث يمكن أن تختلف على نطاق واسع من جهة أخرى ولعل الخلافات تؤكد على المرونة التي يمكن أن تجعل تخطيط موارد المؤسسات كأداة عمل قوية حقا.

فتخطيط موارد المؤسسات هو اختصار لموارد المؤسسات، فهو يجمع بين كل من مختلف العمليات التي لا غنى عنها لتشغيل مشروع تجاري، بما في ذلك المخزون وإدارة النظام، المحاسبة والموارد البشرية، وإدارة علاقات العملاء داخلها وخارجها. وتخطيط موارد المؤسسات يجمع بين وظائف مختلفة من الأعمال في نظام واحد ك عامل لتبسيط العمليات والمعلومات في جميع أنحاء المنظمة بأكملها.¹

نظم تخطيط موارد المؤسسات هي نظم المعلومات المتكاملة والتي يمكن استخدامها لإدارة كافة المعلومات و وظيفة الموارد في منظمة من قاعدة بيانات مشتركة. هذه النظم تعتبر كمحاولة لدمج جميع المعلومات في قاعدة بيانات مركزية واحدة، ثم تسمح للمستخدمين في مواقع تنظيمية مختلفة لمراقبة مستويات المعلومات (Dechow و Mouritsen، 2005) وقد سجلت نموا كبيرا من قبل السوق العالمية لتخطيط موارد المؤسسات خلال السنوات العشرين الماضية. على الرغم من أن نظم تخطيط موارد المؤسسات لديها العديد من المزايا وتصبح نقطة مركزية في شركات التصنيع، إلا أنها محفوفة بالمخاطر ومكلفة لتنفيذ، وتحتاج وقتا طويلا (Sweat، 1998). وعلاوة على ذلك، فإن معظم نظم تخطيط موارد المؤسسات صممت من قبل البائعين الغربيين. ومن المفترض أن اختلافات أساسية موجودة بين الاحتياجات و وظائف نظم تخطيط موارد المؤسسات الغربية ومتطلبات المنظمات في البلدان النامية. وهكذا يحدث فشل تخطيط موارد المؤسسات عن د تكيف منظمات متقدمة مع أنظمة بلدان مختلفة حيث تواجه الاختلافات من حيث أسلوب الإدارة، ونماذج الأعمال، البيانات ومدى تطور، استخدام تكنولوجيا المعلومات... الخ².

¹. Rifat O. Shannak, **The Impact of Implementing an Enterprise Resource Planning System on Organizational Performance Using Balanced Scorecard**, Journal of Management Research, Vol. 8, No.01, Macrothink Institute(www.macrothink.org/jmr), 2016, p38-39.

². Ali Parto, Saudah Sofian, Maisarah Mohammed Saat, **The Impact of Enterprise Resource Planning on Financial Performance in a Developing Country**, International Review of Management and Business Research Vol. 5 Issue.1 R M B R, (www.irmbrjournal.com), March 2016, p177.

الفرع الثاني: تخطيط موارد المؤسسات والأداء التنظيمي

الغرض الرئيسي من الاستثمارات في نظام تخطيط موارد المؤسسات هو تعزيز كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي أي الأداء غير المالي، وكذلك الأداء المالي للشركة الأداء المالي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنحية الشركة وقابلة للقياس من خلال التقييمات المالية مثل معدل نسبة الاستثمار العوده. مجالات مثل خدمة العملاء، و موثوقية المنتج، وإدارة المعرفة و تؤثر على الربحية في نهاية المطاف للشركة هي في سقوط بدوره إلى الأداء غير المالي ففة. لذلك، قياسات الأداء التنظيمي يغطي الثغرات في الإدارة المؤسسة.

ومن المتوقع أن نظم تخطيط موارد المؤسسات من شأنه أن تسهم في نظام أكثر كفاءة من المعلومات وزيادة كفاءة غير المالية للمؤسسة وبالتالي تؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة (Nicolaou، 2004). بعض دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين مباشر على أداء ال تنظيمي للمنظمة بسبب انخفاض تكاليف البنية التحتية والتكنولوجيا المعلومات (Shang & Seddon، 2002). وفي هذا الصدد يؤكد (Velcu، 2007) على آثار عديدة مباشرة من نظام تخطيط موارد المؤسسات على المالية وكذلك غير المالية . فلأداء يعتقد أن تطبيقات تخطيط موارد المؤسسات يمكن أن يؤدي إلى أسعار أكثر دقة، وهذا بدوره من خلال المساهمة في صيانة أفضل هامش الربح. كما أنه يقلل من عدد من الأخطاء المتوقعة في فواتير أسعار تؤدي إلى تحسن في الإيرادات. فالبدء بتطبيقات تخطيط موارد المؤسسات في القطاعات يمكن أن تسهم لتشكيل وفورات الحجم، التي تحول دون تكاليف إضافية في حجم والبيع وكذلك ارتفاع المصروفات الإدارية ويرجع ذلك جزئياً إلى تغييرات في هيكل الشركة بعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات . إن تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات لديها تأثير إيجابي على رأس المال عملية للشركة رأس المال الفكري.¹

الأداء التنظيمي هو درجة إنجاز الموظف والوفاء بمهمة التنظيمية في مكان العمل، وقد ينظر إلى الأداء التنظيمي من قبل مختلف الباحثين هو ربط الأداء مع قياس وفعالية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Stannack، 1996)؛ (Barney، 1991). فوظيفة الموظف هي بناء حسب درجة تحقيق هدف معين أو مهمة (Cascio، 2006). وقد حدد بعض الباحثين المواقف ومعتقدات الأداء مختلفة التي تساعد في قياس التدابير و المدخلات وكفاءة الإنتاج (Stannack، 1996)، و قدرة المؤسسة لإنشاء علاقة مثالية مع الموارد (المعتوه، 2000) من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة ، وقد تم تصميم الاستراتيجيات القائمة على الأداء

¹ . Hashem Salarzadeh Jenatabadi, Hui Huang, Noor Azina Ismail, Nurulhuda Binti Mohd Satar1 & Che Wan Jasimah bt Wan Mohamed Radzi, **Impact of Supply Chain Management on the Relationship between Enterprise Resource Planning System and Organizational Performance**, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 19, Canadian Center of Science and Education, Canada, 2013, p109.

(Ricardo ، 2001) والمساواة على أساس عوائد عالية التي تساعد في الإدارة الفعالة للموارد المنظمة التي تحسن الأداء التنظيمي¹.

وتكلفة أداء الأفراد الذين يتكون المنظمة مع أولئك الذين يقعون مع المنظمة، أو على حد سواء حسب (Boudreau) & Berger (1985, Hollenbeck & Williams, 1986) لهم نفس التأثير على السياق التنظيمي الذي يتم تجاهل إلى حد كبير. وبعبارة أخرى، فإن رحيل الفرد له مستوى معين من الأداء المقرر له نفس التأثير على الأداء التنظيمي في المنظمات. في المقابل، وجهة نظر إستراتيجية الموارد البشرية تشير إلى أن تأثير مستوى دوران على الأداء التنظيمي يعتمد بشكل حاسم على طبيعة السياق أو النظام الذي يسمح للدوران الموارد بان يحدث (Miller & Friesen، 1984). ويمكن رؤية خصائص النظام التي تؤثر على الأداء في عدد من النتائج المتوقعة للدوران، كتعطل الهياكل الاجتماعية والاتصال والتدريب والاستيعاب التكاليف، وانخفاض التماسك والتزام².

فالتعزيز الأداء التنظيمي من خلال خفض تكاليف المعاملات، و تعزيز ذكاء الأعمال ، الأمر الذي أدى إلى وضع برنامج إدارة الموارد البشرية للأغراض العامة. وقد وضعت النظم المتخصصة للغاية التي تتطلب التكنولوجيا الثقيلة في عملية الإدارة. هو مصطلح يستخدم لوصف جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة، فإنه يشير أيضا إلى فهم القوى في العمل داخل الشركة. وبالتالي، هناك ضرورة لشراكة فاعلة بين إدارة الموارد البشرية و الموظفين، وتعمل هذه الشراكة على تحديد المناسب من المعلومات لمستويات المتعلقة بالعنصر البشري في الإنتاج والإدارة. فهي توفر قدرة تحليلية عالية المتخصصة التي تقوي العاملين في مجال المعرفة في المستويات الوسطى من التسلسل الهرمي للمنظمة، أو حتى استبدال العمال مع المهام التي لديها في الأوقات كانت في الماضي كثيفة العمالة³.

الفرع الثالث: آثار تنمية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي

وتشمل الأنشطة الرئيسية الثلاث المعنية في تنمية الموارد البشرية: التدريب والتعليم والتنمية (Nadler & Nadler ، 1989). ويشترك التدريب في التعليج مع التركيز على وظيفة الحالية. وقد يكون التدريب من خلال العمل (أجرى خارج المكتب) أو على رأس العمل (التي أجريت ضمن بيئة المكتب). وتشارك التعليم مع العلم لتركيز على وظيفة المتعلم في المستقبل في حين التعلم الذي لا يركز على التنمية.

¹. Alharbi Mohammad Awadh, Alyahya, Mohammed Saad, **Impact of Organizational Culture on Employee Performance**, International review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.1, canada, mach 2013, p170.

². Jeffrey B. Arthur, **Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover**, The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3, Jun 1994, p674.

³. Cleophus Gaines ,David Hoover, **Information systems as a strategic partner in organizational performance**, Journal of Management and Marketing Research, p6.

فإن تنمية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي تم دراستها على نطاق واسع في الماضي القريب مما لاحظ علاقة إيجابية بين تنمية الموارد البشرية وأداء الشركات (Rizov, Croucher, 2008). ومع ذلك كان واحد من التحديات الرائدة في إدارة وتنفيذ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الفعالة لتعزيز الأداء التنظيمي (Bhatti, Qureshi, 2007). ونتيجة لهذا التركيز أكد الباحثون على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الفعالة، وهكذا استخدامات الموارد البشرية باعتبارها المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية لأنه من الصعب للمنافسين تكرار ذلك. وقد أدى هذا النهج القائم على الموارد إلى خلق قدر كبيراً من الاهتمام الذي يعطى لتنمية الموارد البشرية والأداء التنظيمي.¹

فالعلاقة بين تنمية الموارد البشرية والأداء التنظيمي هي علاقة إيجابية (Mabey & Mayo, 2000). حيث أن إمكانيات اكتساب الميزة التنافسية للمنظمة تقوم على قدرتها على استغلال الخصائص الفريدة لتجمع مواردها وقدراتها، و بالتالي إن الاختلافات في أداء الأعمال يمكن أن يعزى إلى ميزات الفذة من مواردها وقدراتها. ويقال أيضاً أن التقدم التكنولوجي لا يوجد أطول منه كمصدر للميزة التنافسية، وبدلاً لها من ذلك.²

خلاصة

¹. Mba Okechukwu Agwu & Tonye Ogiriki , **Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny**, Journal of Management and Sustainability; Vol. 4, No. 4, Center of Science and Education, Canada, 2014, p135.

².Anastasia A. Katou, **The Impact of Human Resource Development on Organisational Performance: Test of a Causal Model** , Copyright Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved ,November 2008, p338, (<https://www.researchgate.net/publication/242091942>).

فالتحليل الاستراتيجي الداخلي له دور بارز في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة خاصة وأنها بحاجة ماسة إلى التطور والحصول على مكانة في السوق. وبالتالي فإن تحسين أدائها يساعد في فرض استراتيجياتها، وبلوغ الأهداف المسيطرة. وذلك من خلال الاعتماد على مديريها الذين لديهم المؤهلات والقدرة الكافية في تحقيق ذلك لها. وبما أن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لا يقل أهمية عن تحليل بيئتها الخارجية، فيجب أن يكون لها دافع قوى في التحليل الداخلي لاسترداد مكانتها التي هي سبب وجودها، أي يجب دائما على المؤسسة أن تبحث عن ماهر مفيد وجديد لكي تستفيد منه في بلوغها غاياتها.

وتحسين الأداء التنظيمي لوحده لا يكفي في غالب الأحيان لتحسين الأداء ككل فهو مجرد جزء منه. لذا يمكن للمؤسسة إدراج العديد من النماذج، واستعمال العديد من المداخل التي تساعد في تحسين أدائها. إذن فتحسين أداء التنظيمي للمؤسسة يعتمد بشكل كبير على نوع هيكلها التنظيمي، و كيفية توزيع المسؤوليات ومهام فيها بين موظفيها. كما يعتمد على مستوى ثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، ومدى توافق وتضامن بين موظفين، وأيضا يعتمد على نوعية الموارد المستخدمة داخل المؤسسة خاصة الموارد البشرية التي لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

تمهيد

تعتبر مؤسسة سونطراك من المؤسسات الكبرى في الجزائر وهي تحتل الصدارة إلا أن لديها طموحات أخرى تتمثل في منافسة المؤسسات الأجنبية الكبيرة في الخارج وذلك من خلال وضع برامج لتوسيع حصتها في السوق الدولي، ويتم ذلك من خلال اكتسابها استراتيجيات ومبادئ عالمية و تقنيات ذات جودة عالية معتمدة في جميع أنحاء العالم، لذا يعتبر تحليل استراتيجي إحدى هذه المبادئ التي تساعد في تحقيق أهدافها من خلال قيامها بتحليل بيئتها الخارجية والداخلية وهذا يجعلها تتعرف على مدى توافق قدراتها مع إمكانياتها في سبيل تحسين أدائها الشامل خاصة أدائها التنظيمي. ويتم هذا من خلال اعتمادها على مجموعة من الأنظمة الإدارية الفعالة المدعمة بمجموعة من المؤشرات ومقاييس التي تحدد بشكل فعال مدى التحسين الحاصل على مستوى نشاط المؤسسة وهي تعكس مستوى الكفاءة لديها.

حيث نجد أن التحليل الاستراتيجي الداخلي الجيد للمؤسسة بما فيه مكوناته التي تتمثل في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد لهم اثر قوي ومباشر على تحسين أداء التنظيمي لدى المؤسسة، وفي هذا ككل في الأخير إلى رفع وزيادة مستوى أرباحها ويساهم في نجاحها وبقائها و استمراريتها. وقد قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونطراك - ارزيو

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة

المبحث الرابع: تحليل التباين وارتباط واختبار فرضيات البحث

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونطراك - ارزيو

تعتبر مؤسسة تكرير البترول من أكبر فروع مؤسسة سونطراك فهي تنشط بشكل كبير في هذا المجال ولديها حصة سوقية معتبرة، بإضافة إلى احتوائها على طاقات إنتاجية كبيرة تساهم بشكل فعال في رفع أرباحها وتحسين مستوى مردوديتها، وستعرض في هذا المبحث إلى تقديم عام لهذه المؤسسة، و هيكلها التنظيمي، بإضافة إلى التعرض على مختلف المناطق المعالجة و أهمية وأهداف التكوين في هذه المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة وتقديم أهم جوانبها

سننظر في هذا المطلب إلى تعريف بالمؤسسة وبجانبها التاريخي و القانوني واهم المصافي الموجودة على مستوى الجزائر.

1- تعريف المؤسسة

مؤسسة تكرير البترول مركزها مدينة ارزيو و هي عبارة عن إحدى المؤسسات التحويلية التي تملكها الدولة وضعت تحت رمز (RAIZ)، الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله هو عملية الإنتاج المتمثلة في تحويل البترول الخام (المحلي) إلى منتجات جاهزة من أجل التجارة الداخلية والخارجية.

2- الجانب التاريخي والقانوني

بنت مصفاة ارزيو في إطار المخطط الرباعي الأول 1970-1973 و لقد صممت لغرض معالجة :

- النفط الخام لحاسي مسعود؛
 - النفط المستورد لإنتاج الزيت؛
 - تلبية الاحتياجات الأساسية من الوقود - الزيوت - الزيت للسوق الوطنية؛
 - تصدير المنتجات الزائدة للنفط -إلكيروزيت و الفيول.
- وضع حجر الأساس في 19 جوان 1970 حيث تتربع مساحة هذه المؤسسة على مساحة 150 هكتار و بدأ انطلاق الوحدات في الإنتاج في شهر جويلية 1972 بوحدة المنافع و بعد فترة انطلقت الوحدات الأخرى للمصفاة بالعمل في شهر مارس 1973 و استلمت مؤقتا في 17 جوان 1973.
- ولتلبية طلب السوق من الزيت، فان حجم الوحدات الإنتاجية من الزيت زاد من 65000 طن إلى 120000 طن سنويا و الزيت المؤكسد من 5000 طن إلى 20000 طن سنويا . وفي سنة 1978 و نظرا لاحتياجات الهامة من الزيوت أنشئت مجموعة إنتاجية متكاملة لإنتاج 120000 طن سنويا للزيوت و على أساسها انطلقت هذه المجموعة والتي تضم الوحدات التالية :

- المنافع؛
- الزيوت القاعدية؛
- البريفينات و الشموع؛
- المزج و التكييف؛

- إستلام و إرسال الزيوت القاعدية.

مصنفاة ارزيو تعالج : 3.6 مليون طن في السنة من البترول الخام الصحراوي و 280 ألف طن من الخام المشبع المستورد لإنتاج الزيت .

- حجم مختلف الوحدات الإنتاجية هم كالتالي :

الجدول رقم(4-1): حجم مختلف الوحدات الإنتاجية

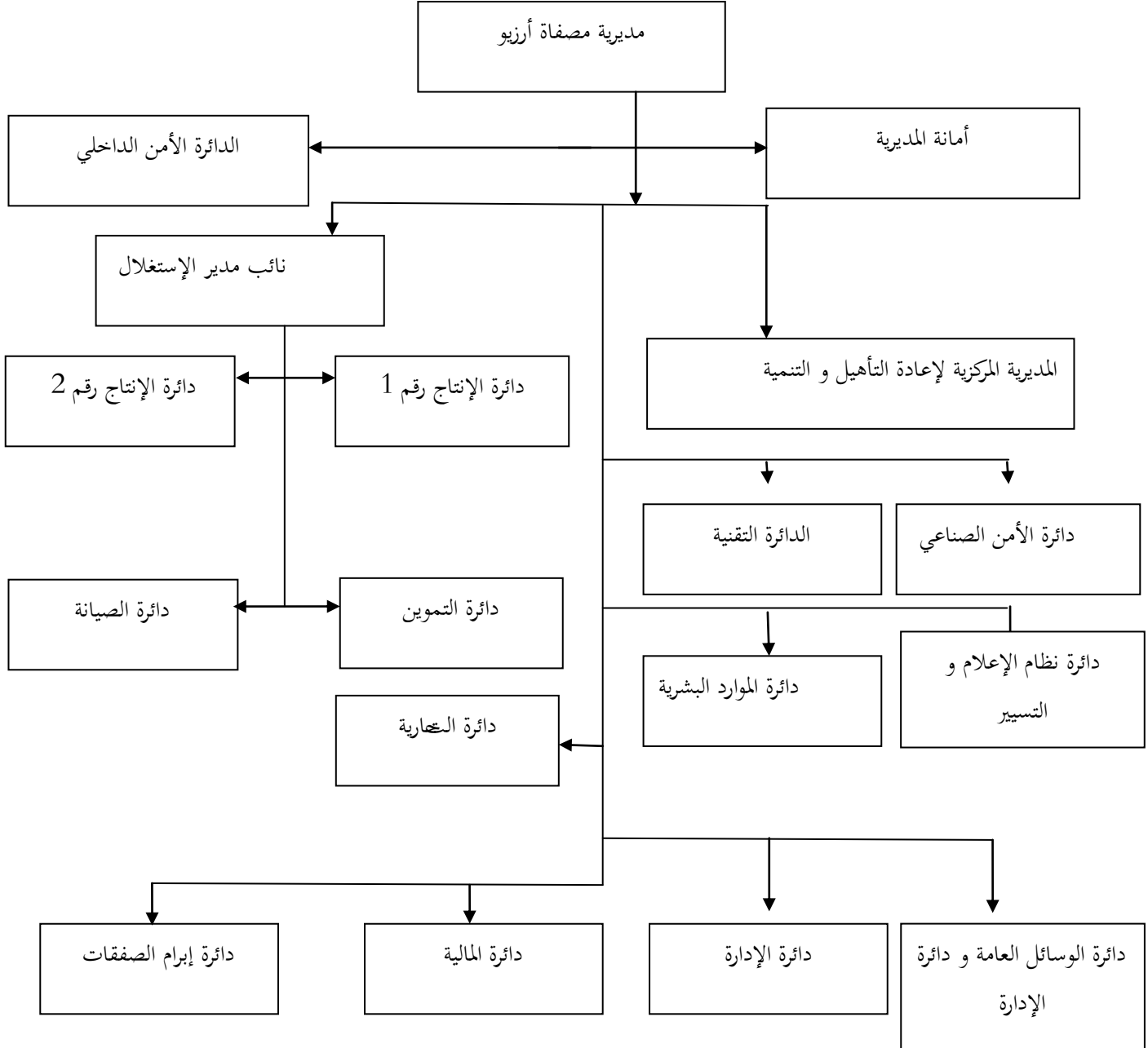
نوع المنتج	كميته (طن)
البروبان	30000 طن
البوتان	108000 طن
البنزين الممتاز	360000 طن
البنزين العادي	84000 طن
النفط	720000 طن
البرافين	48000 طن
الفيول الثقيل	60000 طن
المازوت	1560000 طن
الكروزين	120000 طن
الفيول الخفيف	1080000 طن
الزيوت	72000 طن
الشحوم	3600 طن
زفت الطرق	144000 طن
زفت المؤكسد	6000 طن

المصدر: مؤسسة تكرير البترول (مصنفاة ارزيو).

المطلب الثاني: تنظيم مؤسسة سونطراك - ارزيو

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك - ارزيو.

الشكل (4-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك - ارزيو



المصدر: وثائق من مؤسسة سونطراك

1- مديرية المؤسسة: تعتبر أعلى المستويات القيادية في الشركة، مهمتها المحافظة على سلامة واستمرارية الشركة والسهر على التسيير الجيد للمركب. تكون قراراتها محصورة في يد المدير الذي يعمل على تحقيق مهام المديرية فيقوم بوضع الخطة العامة، التخطيط لمختلف البرامج، التنسيق بين دوائر المؤسسة، المصادقة على التقارير المتعلقة بنشاط المؤسسة.

2- أمانة المديرية: لها علاقة مباشرة بالمدير حيث تقوم بتنفيذ مهامها من اتصالات وتوزيع قارات المدير على مختلف الدوائر و المصالح، وتقوم بتنظيم عمل المدير كتسجيل المواعيد...

3- نائب مدير استغلال: يقوم بمساعدة المدير في الشؤون التقنية والإنتاج والصيانة وهو مسؤول عن الدوائر التالية:

- دائرة الإنتاج (1): مهمتها معالجة البترول الخام وتجزئته إلى مشتقات ومواد جاهزة ترسل إلى دائرة الإنتاج (2)، ومواد نصف مجهزة ترسل إلى وحدات أخرى بالدائرة لتتحصل فيما بعد على مواد جاهزة ترسل بدورها إلى دائرة الإنتاج (2) وتتكون من: مصلحة التقطير الفراغي- مصلحة التهذيب- مصلحة العطور- مصلحة الزيت- مصلحة المرافق.

- دائرة الإنتاج (2): تتمثل مهمتها في استقبال مشتقات البترول والمواد البترولية من دائرة الإنتاج (1) وتخزين ومزج المنتجات البترولية ثم شحنها وتسويقها فيما بعد وتحتوي على مصلحة التخزين والمزج- مصلحة الشحن.

- دائرة الصيانة: تعتبر المحرك الأساسي للمركب والقلب النابض له فتوقفها عن الضرر بالمؤسسة ككل فهي تسهر على المراقبة الدورية للآلات والأجهزة، وهذا لضمان السير العادي للنشاط إنتاجي وتقليل من التكاليف وتحتوي هذه الدائرة على عدة مصالح هي: مصلحة الميكانيك الصناعية- مصلحة الكهرباء الصناعية- مصلحة الآليات- مصلحة السباكة- مصلحة المناهج و التخطيط- مصلحة الإمدادات- مصلحة صيانة العتاد المتحرك.

- دائرة التموين: تتحكم دائرة التموين في تزويد المؤسسة بمختلف المواد والتجهيزات الضرورية لضمان السير الحسن لخطوط الإنتاج سواء كانت كيميائية أو مواد صيانة كالآلات و قطع الغيار ، وتحتوي على:

- مصلحة المشتريات: مهمتها الرئيسة الاتصال بالممولين لشراء اللوازم والعتاد سواء من السوق المحلي أو الخارجي.

- مصلحة تسيير المخازن: تقوم هذه المصلحة بتوفير كل مستلزمات التخزين وتهيئة جميع الظروف من حيث التنظيم و الترتيب ، الفرز والترميز ، معالجة ظاهرة التضخم وانقطاع المخزون ، لهذا قسمت هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع لتسهيل عملية التسيير : فرع الترميز، فرع التخزين، فرع المخزون.

4- المديرية المركزية لإعادة التأهيل والتنمية: تسيير العديد من المشاريع فكل مشروع يسير من طرف مصلحة خاصة به وتهدف هذه المشاريع إلى تحسين نوعية المنتجات وتهيئة الوسائل.

- دائرة التقنية: تتمثل مهمتها في تسيير المؤسسة تقنيا، حيث تتكفل بتتبع السير الحسن للوحدات الإنتاجية من خلال اقتراح الطرق و الأساليب الواجب العمل بها خلال المراحل المختلفة لعملية الإنتاج ، إلى جانب سهرها على احترام المواصفات المقاييس الواجب إتباعها ، وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة المخبر: وتتمثل مهمتها في قيام بالتحليل للمنتجات الجاهزة وتقنين النوعية.

- مصلحة الدراسات: هدفها الحصول على منتجات ذات جودة فهي مكلفة بمراقبة نوعية المنتجات الجاهزة.

- مصلحة التفطيش: تتمثل مهمتها بفحص خزانات المنتجات الجاهزة و إصلاح العطب وصيانتها تفاديا للأخطار.

- **دائرة الأمن الصناعي:** تتمثل وظيفتها في السهر على أمن وسلامة المؤسسة وهي مجهزة بجميع الوسائل الضرورية لحمايته وتتألف من:
- مصلحة التدخل: تعمل على التدخل في حالة الحرائق وحوادث الكوارث والحوادث.
 - مصلحة الوقاية: تعمل على وقاية المؤسسة وتوفير المستلزمات لضمان عدم وقوع الحوادث.
 - مصلحة الاستقبال: تعمل على ضمان عدم دخول أي فرد بدون إذن من طرف المؤسسة حرصاً على سلامتها.
- **دائرة المالية:** تعكس هذه الدائرة الوجه الحقيقي للمؤسسة من الناحية المالية، وتتمثل مهمتها في دراسة التكاليف وكيفية تطبيقها في المشاريع المختلفة وتسجيل كل التدفقات المالية والمادية للمؤسسة، ووضع الميزانية الختامية للمؤسسة وجدول الأرباح، والقيام بالجرد الكامل للأموال التي في المؤسسة وتتكون من المصالح التالية:
- مصلحة المحاسبة التحليلية - مصلحة المحاسبة العامة - مصلحة الميزانية - مصلحة محاسبة المواد - مصلحة الخزينة - مصلحة الشؤون القانونية - مصلحة التأمينات.
- **دائرة الموارد البشرية:** إن المهام الموكلة للموارد البشرية هي المشاركة في إعداد مخططات دائرة تنمية الموارد البشرية وتحضير مخطط التدريب والتوظيف والعمل على تنفيذها وتسيير العلاقات بين العمال وتتكون من المصالح التالية:
- مصلحة التكوين: وتهدف إلى التكوين والتحسين المهني للعمال في إطار المخطط السنوي للموارد البشرية.
 - مصلحة التسيير المهني: تهتم بتوظيف وتعيين العمال الأكفاء وذلك حسب الشهادات والكفاءات المهنية والخبرة.
 - مصلحة علاقات العمل: وتهدف إلى تحسين العلاقات بين العمال والمسؤولين أو العمال مع بعضهم وتقوم بتسوية النزاعات والخلافات القائمة بين العمال.
- **دائرة نظام الإعلام والتسيير:** وهي المسؤولة على تنظيم المؤسسة وتدفق معلومات بداخله وحفظ الوثائق و التخطيط للاتصالات وتتكون من:
- مصلحة التنظيم: وتعمل على تنظيم المؤسسة والتنسيق بين المهام و المناصب المتعلقة بكل كائن وتجميع المعلومات وإعداد التقارير ورفعها إلى المستويات العليا.
 - مصلحة الإعلام الآلي: وهي المسؤولة عن تأدية كل العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة.
 - مصلحة الأرشيف: وتعمل على حفظ الوثائق وتطوير البحث عن الوثائق وحفظها.
 - خلية الاتصال: والمهام الموكلة لها محدودة ومن بينها إعداد جريدة المؤسسة لكونها حديثة النشاط.
- **الدائرة التجارية:** تعتبر هذه الدائرة العمود المحك للأوتار نشاط هذه المؤسسة، وهذا للدور الحساس و الايجابي الذي تقوم به، فهي تعمل على تخطيط وبرمجة الإنتاج اليومي، الشهري، السنوي، كذا المبيعات، وتتكون من المصالح التالية:
- مصلحة المبيعات: تقوم بمراقبة التحقيق برنامج البيع.
 - مصلحة الشحن: تركز مهمتها في مراقبة شحن المبيعات.

- دائرة الإدارة: يتمثل دورها في تسيير مستخدمي المؤسسة مثلا الأجور والإعلانات الاجتماعية، التنشيط الرياضي وتآلف من:

- مصلحة الإدارة: وتوكل لها مهمة التسيير الإداري للعمال حيث تعطي الترقية على أساس المخطط المناسب وحسب الإقدمية، ويتخذ ضد العمال العقوبات طبقا للتقارير المحددة من طرف المصالح المختلفة.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تغطي النواحي الاجتماعية للعمال كمساعدات العلاج.

- دائرة الوسائل العامة: هذه الدائرة مكلفة بمتابعة الوسائل على مستوى المؤسسة وتزويد المصالح بمختلف الوسائل اللازمة وتتكون من:

- مصلحة السكن: مسؤولة عن التسيير المطعم الخاص بالمؤسسة.
- المصلحة العامة: تعمل على ضمان نقل العمال والبضائع وتنظيم مهامات خاصة بالمؤسسة والحرص على نظافة المؤسسة.

- مصلحة الاتصال و الطباعة: تهتم بالاتصالات الخاصة بمختلف النشاطات كالتلغراف والتلكس.

- دائرة إبرام الصفقات: تعمل هذه الدائرة على عقد الصفقات لشراء مختلف معدات المؤسسة ومستلزماته.

المطلب الثالث: المناطق المعالجة ومراحل التكوين في مؤسسة سونطراك - ارزيو

ستتعرف في هذا المطلب على أهم مناطق المعالجة وأهمية التكوين ومراحله في هذه المؤسسة.

الفرع الأول: المناطق المعالجة

- المنطقة الرابعة: يوجد فيها ثلاث وحدات:

الوحدة (11) وحدة التقطير الجوي: إنها وحدة الأساسية على مستوى المركب لمعالجة البترول الخام الصحراوي، فالمنتجات المستخلصة على مستوى هذه الوحدة هي كالتالي:

-غاز البترول المميع؛

-النفط الثقيل؛

-النفط الخفيفة؛

-الكير وزين و المازوت.

فالنفط الخام المشيع و المستخلص من الوحدات التقطير الفراغي ينتج منه الزيوت القاعدية و الفائض يصدر على أساس الفيوول.

الوحدة (12) وحدة التهذيب الحفازي: فالنفط الثقيلة لوحدة التقطير الجوي تعالج في هذه الوحدة لغرض إنتاج قاعدة برقم الاكتان العالي (المهذب) لغاز البترول المميع والغز الغني الهيدروجين.

الوحدة(13) وحدة معالجة الغازات: فغاز البترول المميع المستخلص من وحدات التقطير الجوي والتهذيب

الحفازي تعالج في هذه الوحدة حيث تفصل إلى جين نقيين و هما:

-البروبان؛

-البوتان؛

2- المنطقة العاشرة: يوجد بها وحدتين

الوحدة (14)وحدة الوميد الفراغي: فالخام المستورد و الاسفلت المسعاد من الوحدة إزالة لإسفلت بالبروبان يجرأ إلى مازوت فراغي وإلى منتج لزج و المحصل عليه من قاع العمود و الذي يعالج في فرغ النفط في الهواء للحصول على الزيت المسمى بزفت الطرق فخصائص هذا الزيت هما الصلابة و درجة اللبونة أو عملية الإرسال تتم عن طريق الشاحنات او البواخر هناك خطوط مسخنة كهربائيا تصل المصرفاة بالميناء.

الوحدة(15)حدة الزيت المؤكسد: إن الزيت الممزوج بالمازوت يكون طاقة لهذه الوحدة أو بعبارة أخرى خلط الزيت بالمازوت و عن طريق الأكسدة المدفوعة بالهواء نحصل على الزيت المؤكسد و هذا الزيت يكيف في أكياس بلاستيكية ذات سعة 25كلغ وفي البراميل ذات سعة 180 كلغ .

تمتلك مصفاة أرزيو سلسلتان لإنتاج الزيوت القاعدية بمقدار: 50000طن/م سنويا و 120000طن/م سنويا لكل واحة منهما:

-وحدتان للتصنيع للمزج و تكييف الزيوت المصنعة؛

-وحدتان لإنتاج وتكييف الشحوم؛

-وحدتان للمعالجة قولبة البرافين.

السلسلتان الإنتاجيتان للزيوت القاعدية تضم الوحدات التالية:

-التقطير الفراغي؛

-إزالة الإسفلت بالبروبان؛

-فصل العطريات بالفرفورال؛

-إزالة البرافين بالمنيل أتيل خلوان والطولين؛

-معالجة الزيوت بالهيدروجين عن طريق الحفاز.

3- المنطقتان السابعة والثامنة: تشتمل على عشرة وحدات مقسمة اثنين اثنين:

وحدتي (21و100) وحدتي التقطير الفراغي: يجرأ خام البترول لوحدة التقطير الجوي في وحدة التقطير الفراغي للحصول على منتجات نصف مصنعة :

-المازوت الفراغي؛

-مستقطرات سنبدل نصف لزج أو ن أ ه لزج ن أ ه 30؛

-بقايا.

وحدتي (22و200) وحدة إزالة الإسفلت بالوبان: تعالج البقايا لوحدة التقطير الفراغي عن طريق المذيبات

الانتقائية البر وبان حيث أن خاصيته تقضي الإسفلت، فالمنتج المحصل عليه يسمى الزيت الخالي من الإسفلت.

وحدتي (23 و 300) وحدة السحب بالفيرفرال: يستعمل الفيرفرال كمذيب انتقالي في إزالة العطريات النفسين و يقوم بتحسين رقم اللزوجة بـ:

-ثلاث مستقطرات المحصل عليها في وحدة التقطير الفراغي؛

-الزيت الخالي من الإسفلت المحصل عليه من وحدة إزالة الإسفلت بالهروبان.

وحدتي (24 و 400): وحدة إزالة البرافين من الزيوت وإزالة الزيوت من البرافين إن مزج المتيل الأتيل / الخلون

والتولين كمذيب إنتقائي لغرض :

فصل البرافين الذي يمتلك درجة السليان العالية عن المكررات الأربعة لنحصل على أربعة زيوت خالية من البرافين؛
-سبدل؛

-صف لزجة sae10؛

-لزجة sae 30 ؛

-الزيت الثقيل؛

فصل الزيت الموجود في البرافين و ذلك لتحسين تما سكهما و درجة إنصهار هذه الأخيرة .

(وحدتي 25 و 500) وحدة معالجة الزيوت : إن الزيوت الأربعة الخالية البرافين تعالج بالتناوب بواسطة

الهيدروجين في مفاعل يحتوي على حفاز مركبا أساسا من و الكوبالت و المليدات و تحسن هذه المعالجة :

-اللون؛

-الاستقرار الحراري؛

-مقاومة الأكسدة للزيوت الأربعة المصنعة المحصل عليها.

الفرع الثاني: أهمية ومراحل التكوين في مؤسسة سونطراك - ارزيو

1- أهمية التكوين: ترغب مؤسسة سونطراك مصفاة أرزيو في أن تهيز عن باقي المؤسسات في السوق وذلك

لغرض التنافس، ولا يمكن إن يتحقق ذلك إلا من خلال التكوين وتبرز أهمية التكوين فيما يلي:

- تحسين كفاءات العامل؛

- زيادة المردودية ووفرة الإنتاج؛

- الإطلاع على تكنولوجيات الجديدة قصد إتقان العمل وتخفيض التكاليف؛

- التخفيض من حوادث العمل.

2- مراحل عملية التكوين في مؤسسة سونطراك - ارزيو

المرحلة الأولى: تحديد فائدة العملية التكوينية و ما تحتاجه المؤسسة

المرحلة الثانية: وضع تصميم للعملية التكوينية و تتخذ ثلاث احتياجات:

- احتياجات المؤسسة؛

- واحتياجات الوظيفة؛

- احتياجات الأفراد.

المرحلة الثالثة: و تضم ثلاث مراحل أخرى وتمثل فيمايلي:

- تصميم البرامج التكوينية؛

- تحديد مراكز و مدة التكوين؛

- تحديد طرق التكوين.

المرحلة الرابعة: يتم في هذه المرحلة تقييم التكوين الذي يقوم بموجب قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التكوين، ويمكن التعرف على ذلك عن طريق التغذية العكسية لهذه العملية وتمثل فيمايلي:

- ردود أفعال المتدربين؛

- سلوك المتدربين في العمل؛

- النتائج على مستوى المؤسسة.

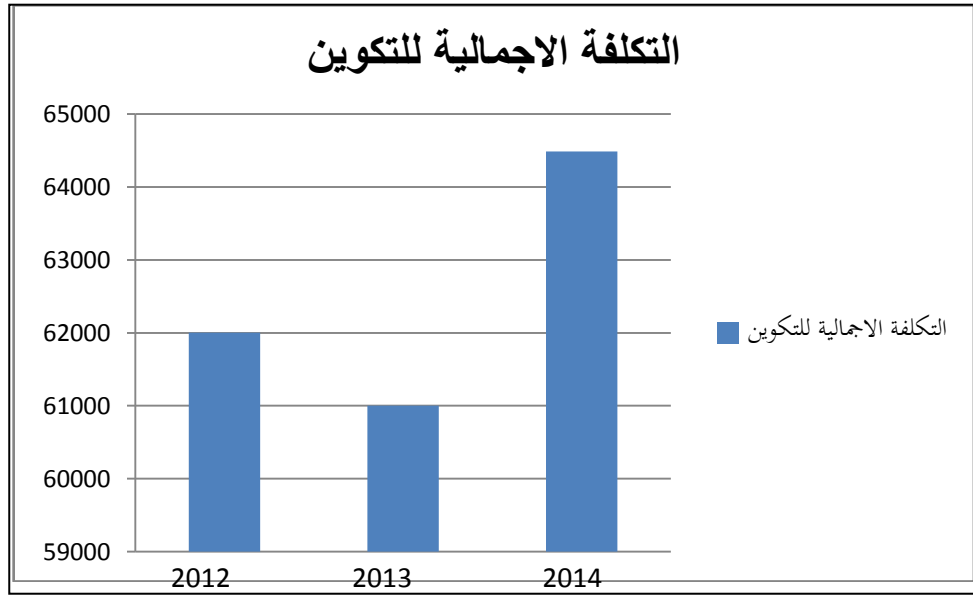
3- تحليل حاجيات التكوين في مؤسسة سونطراك- أرزيو

الاحتياجات التكوينية هي الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة، و بين المفروض أنه يحدث في الظروف الحالية و المستقبلية، هذا الفرق يشير إلى نوع و كمية الاحتياج التكويني، و تجمع هذه المرحلة التوجيهات الإستراتيجية قبل إعداد المخطط التوقعي فقد تنوع احتياجات التكوين و يمكن تحديدها في:

- **الحاجة للتكوين قبل التوظيف :** وذلك قبل التوظيف قصد معرفة المنصب الذي سيعمل فيه و كذلك المؤسسة.

- **الحاجة للتكوين بعد التوظيف :** تتمثل في إعادة التأهيل (recyclage) و تجديد المعلومات.

الشكل رقم (4-2): تطور تكلفة التكوين



المصدر : من إعداد الباحثة باعتماد على وثائق من مؤسسة سونطراك - أرزيو.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن التكلفة الإجمالية للتكوين كانت مرتفعة خلال سنة 2012 حيث كانت تقدر بحوالي 62000 ثم انخفضت خلال سنة 2013 بـ 61000، ومن ثم عادت إلى الارتفاع خلال سنة 2014 لتقدر بحوالي 64500 وهذا يدل على أن المؤسسة دائما تبحث عن تجديد طاقاتها وذلك لمحاولة تحسين قدراتها من خلال خلق فرص لتكوين موظفيها.

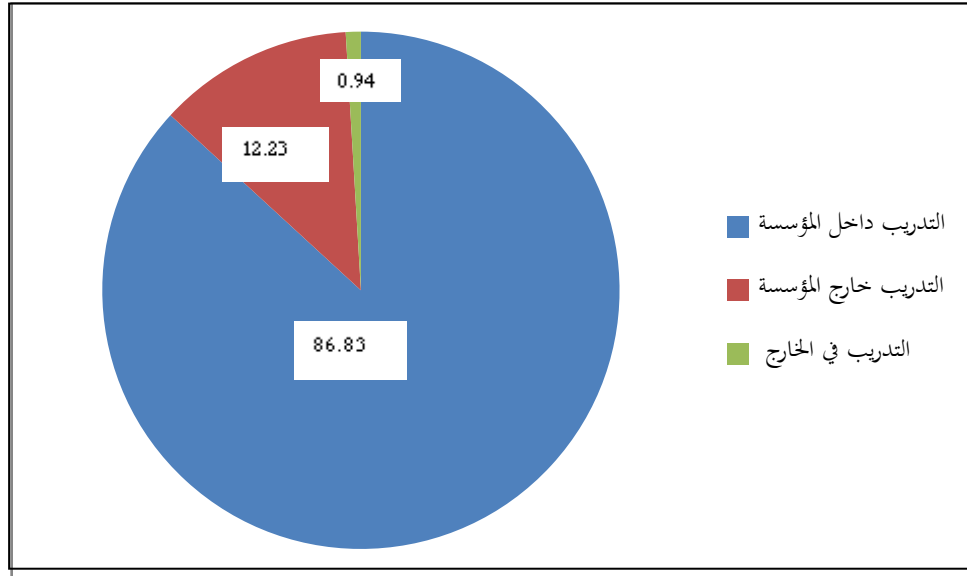
و فيمايلي جدول يتم من خلاله عرض لعدد المتدربين في المؤسسة و خارجها لثلاث سنوات:

الجدول رقم(4-2): التكوين حسب المكان

السنوات	2012	2013	2014
التدريب داخل المؤسسة	705	700	732
التدريب خارج المؤسسة	100	98	103
التدريب في الخارج	10	7	6
المجموع	815	805	841

المصدر: وثائق من مؤسسة سونطراك - ارزيو

الشكل رقم (4-3): عدد المتدربين في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على وثائق من مؤسسة سونطراك - ارزيو

عند المقارنة بين النسب المتحصل عليها من الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تركز على التكوين داخل المؤسسة تركيزا تاما، فالأرقام تشير إلى أن ما يعادل حوالي 86,83% من إجمالي عدد الأفراد الدربة خلال 3 سنوات قد تم تدريبهم في المؤسسة بينما تشكل النسبة المدربة خارج المؤسسة 12,23%، أما عندما يتعلق الأمر بالتكوين خارج الوطن فإننا نجد أنه يكاد ينعدم ويرجع السبب إلى تحمل المؤسسة تكاليف باهضة عند إرسال الأفراد إلى خارج الوطن.

عدم الانضباط الذي تم ملاحظته على بعض الأفراد أثناء الفترة تدريبهم في الخارج بحيث يرى هؤلاء إنهم يقومون برحلة بهدف الاستمتاع غير مبالين بالهدف الذي أتوا من اجله.

عدم الاستفادة من التكوينات التي يقوم بها الأفراد المدربون في الخارج على ارض المؤسسة، ذلك لان التقنيات التي تدبوا عليها غير موجودة ، وبالتالي هم مطالبون بالعمل بالأساليب القديمة، التي هي لديهم وهو ما يؤدي إلى ضياع الجهد المبذول والنفقات التي تمت إنفاقها لأجل ذلك.

لهذا انتهجت المؤسسة نهجا جديدا في التكوين إذ تغيرت الفكرة من إرسال الأفراد إلى الخارج إلى تدريبهم في مراكز تابعة للمؤسسة مستضيفة بذلك خبراء ومختصين من الخارج لكي يقوموا بعملية التكوين، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تقليل، النفقات واستغلال الوقت أحسن استغلال.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تم تصميم الدراسة الميدانية باعتماد على استبيان موجه إلى إطارات مؤسسة سونطراك (مصفاة ارزيو) الذي يسعى إلى تحديد مستوى التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسة وأثره على تحسين مستوى أدائها التنظيمي لمؤسسة سونطراك.

لذا في هذا المبحث سنتطرق إلى الإطار المنهجي لهذه الدراسة، حيث سنتعرض إلى مجمع الدراسة المتمثل في إطارات والعينة المأخوذة منه ويفصل في أداة الدراسة المتمثلة في هذا الاستبيان، ويشرح مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة وأداة الدراسة الخاصة بإطارات المؤسسة

يهتم هذا المطلب بتحديد وعرض مجمع الدراسة المتمثل في إطارات المؤسسة والعينة المستجوبة وأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الموجه لهم.

1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة سونطراك - ارزيو البالغ عددهم 1400 إطار والذي يمثلون نسبة تتجاوز 31% من مجموع عمالها الذي يفوق 49000 عامل، وتم اختيار الإطارات دون الفئات المهنية الأخرى نظرا لقدراتها على التجاوب مع موضوع دراستنا على عكس الفئات الأخرى التي ليس لها المعرفة الكافية بمبادئ التحليل الاستراتيجي الداخلي وأهم مكوناته، وأيضا ليس لها دراية كافية بأبعاد الأداء التنظيمي وأهم محدداته.

2- عينة الدراسة

تم الاعتماد على طريقة المعاينة العشوائية، حيث وزعت الاستمارة على عينة تتكون من 200 إطار في المديريات والفروع ووحدات مؤسسة سونطراك - ارزيو. وتم استرجاع 146 استمارة أي ما يعادل 73% من الاستمارات الموزعة، منها 115 استمارة فقط صالحة للمعالجة، أي ما يعادل 57.5% من الاستمارات الموزعة. وحجم العينة مقبول إحصائيا نظرا لان حجم العينة يتجاوز 30 فردا، إضافة إلى معظم الدراسات الاقتصادية والتسويقية تتم على عينات تتراوح من 30 فردا إلى 500 فردا، ماهو محقق في هذه الدراسة.

3- أداة الدراسة

تم بناء الاستبيان الموجه لإطارات المؤسسة لمعالجة متغيرات الدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، الأجر). في حين احتوت الاستبيان على 30 فقرة مقسمة على 5 محاور تمثل متغيرات الدراسة حيث أن كل محور يتكون من 6 فقرات، ومحاور الاستبيان تتمثل في:

- محور مدى تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي داخل المؤسسة (متغير مستقل).
- مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة (متغير تابع رئيسي).
- مكانة الهيكل التنظيمي في المؤسسة (متغير مستقل فرعي).

- مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة (متغير مستقل فرعي).

- مستوى موارد داخل المؤسسة (متغير مستقل فرعي).

ويتم استنباط المتغير الرئيسي وهو التحليل الاستراتيجي الداخلي ومتغير التابع الرئيسي هو مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة.

كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخ ماسي (Likert Scale) كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان مع منح الدرجات التالية:

- غير موافق إطلاقاً: 1

- غير موافق: 2

- محايد: 3

- موافق: 4

- موافق تماماً: 5

وبما أن مدى الإجابات $4=1-5$ ، وعدد درجات الإجابات يساوي 5، فإن طول مجال كل درجة من درجات الإجابة يمكن حسابه بالعلاقة التالية: مدى الإجابات / عدد درجات الإجابات.

طول مجال الإجابة (درجة الموافقة) $=5/4=0,80$.

وهو ما يحدد لنا المجالات التالية لدرجات مقسمات الإجابة عن الفقرات:

- من 1 إلى 1.79: غير موافق إطلاقاً؛

- من 1.80 إلى 2.59: غير موافق؛

- من 2.60 إلى 3.39: محايد؛

- من 3.40 إلى 4.19: موافق؛

- من 4.20 إلى 5: موافق تماماً.

وقمنا بمقارنة المتوسطات الحسابية للفقرات و المحاور بالمتوسط الحسابي النظري الذي افترضنا انه يساوي الرتبة المتوسطة التي تساوي 3.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS22)، وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي

تم الاعتماد على التكرارات المطلقة والنسبية (النسب المئوية)، إضافة إلى المتوسط الحسابي (مقياس نزعة مركزية) لحساب متوسطات الفقرات والمحاور، و الانحراف المعياري (مقياس تشتت) لتحديد مدى تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي للفقرة أو المحور.

2- مقياس الاعتمادية (Reliability)

تم الاعتماد على مقياس ألفا-كرونباخ (Alpha Cronbach)، لاختبار وتحليل صدق وثبات فقرات الاستبيان، حيث إذا تجاوز معدل الثبات عتبة 70% فإنه دليل على ثبات وصدق فقرات الاستبيان، وهو ما يدعم اعتماده.

3- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (K-S)(KOLMOGROV-SMIRNOV test)

يستخدم لاختبار ما إذا كانت بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أولاً، وهو يسمى أيضاً اختبار التوزيع الطبيعي (test of normality)، وترتكز الفرضية الصفرية H_0 على افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم قبولها إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق مستوى المعنوية المعتمد (0.05) الأكثر استعمالاً في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، وترفض إذا كان مستوى المعنوية المحسوب أقل من (0.05) وفي هذه الحالة نقبل الفرضية البديلة H_1 بأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

حيث إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نعلم على الاختبارات المعلمية (parametric tests)، و المتمثلة أساساً في اختبار ستودنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعمل الارتباط بيرسون (Pearson).

وإذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي نعلم على الاختبارات غير المعلمية (non-parametric test) كبديل عن الاختبارات المعلمية، والمتمثلة أساساً في اختبار ويلكوكسون (wilcoxon signed-rank test)، اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis test)، ومعامل الارتباط الرتبي سبيرمان (Spearman)، في حالتنا نجد أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي لذا سنعلم على الاختبارات غير المعلمية.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة

إن مستوى التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة، ولتوضيح مدى هذا التأثير تم توجيه أسئلة إلى كل الإطارات في المؤسسة من خلال استبيان الذي يحتوي على خمسة محاور.

ولضمان تحليل الجيد لفقرات ومحاور الاستبيان تم تحليل بياناته من خلال معامل الثبات والصدق، واختبار التوزيع الطبيعي، وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المستجوبة من إطارات المؤسسة.

المطلب الأول: تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان

تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-3): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
مدى تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي داخل المؤسسة	6	85.5	92.47
مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة	6	78.1	88.37
مكانة الهيكل التنظيمي في المؤسسة	6	75.8	87.06
مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة	6	85.1	92.25
مستوى موارد داخل المؤسسة	6	77.2	87.86
المحاور السابقة معا	30	92.3	96.07

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ متوسط بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره متوسط حتى أنه يتجاوز نسبة 92 % ; ويفوق النسبة المقبولة 70% بالنسبة لإجمالي المحاور ، وهو ما يدل على ثبات فقراته ومحاوره ، كما أنه يتميز بمعامل صدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) عال يتجاوز 96 % ما يدل على صدق مختلف بياناته.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات ومحاور الاستبيان

اختبرنا ما إذا كانت بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم الاعتماد على اختبار كولموغروف-سميرنوف (k-S)، والجدول الشائ يبين نتائج الاختبار بالنسبة لمحاور الاستبيان:

الجدول رقم (4-4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان

المحور	عدد الفقرات	قيمة اختبار (k-S)	مستوى المعنوية
مدى تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي داخل المؤسسة	6	0.18	0.000
مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة	6	0.18	0.000
مكانة الهيكل التنظيمي في المؤسسة	6	0.15	0.000
مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة	6	0.19	0.000
مستوى موارد داخل المؤسسة	6	0.16	0.000
المحاور السابقة معا	30	0.10	0.004

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن جميع محاور الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يدفعنا إلى قبول الفرضية البديلة بأن بيانات الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يفرضي إلى الاعتماد على الاختبارات غير المعلمية.

المطلب الثالث: تحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة الدراسة

أظهرت خصائص بياناتهم الشخصية و الوظيفية مايلي:

1- متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير الجنس:

الجدول (4-5): توزيع الإطارات المستجوبة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	86	74.8
أنثى	29	25.2
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يتضح من الجدول السابق التواجد القليل للعنصر النسوي في المؤسسة، حيث أن أكثر من 20% من الإطارات المستجوبة إناث، وهو يدل على قلة نسبة الإطارات من الإناث في المؤسسة في السنوات الأخيرة.

2- متغير السن: يوضح الجدول التالي توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير السن:

الجدول رقم (4-6): توزيع الإطارات المستجوبة حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية %
من 21 إلى 30	26	22.6
من 31 إلى 40	58	50.4
من 41 إلى 50	27	23.5
من 51 إلى 60	4	3.5
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يلاحظ من الجدول السابق أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي الغالبة في الفئة المستجوبة حيث أنها تتجاوز 50%، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تعمل على تشييب إطاراته، كما أنه تمتلك كفاءات شبائية تشكل أغلبية إطاراته.

3- متغير المستوى العلمي

يبين الجدول التالي توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير المستوى العلمي:

الجدول رقم (4-7): توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوي	20	17.4
جامعي	91	79.1
دراسات عليا (ما بعد التدرج)	04	3.5
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن أغلب إطارات المؤسسة جامعيين، إضافة إلى أنها تمتلك إطارات ذوي دراسات عليا كالماجستير، وهو ما يؤكد أن للمؤسسة رأسمال فكري ثري.

4- متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

يبين الجدول التالي توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

الجدول رقم (4-8): توزيع الإطارات المستجوبة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسس

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	24	20.9
من 6 إلى 10	47	40.9
من 11 إلى 15	27	23.5
من 16 إلى 20	8	7.0
من 21 إلى 25	3	2.6
من 26 إلى 30	5	4.3
أكثر من 30 سنة	1	0.9
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الغالبة من المستجوبين شباب يتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بحوالي 41%، ومن ثم تاليها الفئة التي يتراوح عدد سنوات خبرتها من 11 إلى 15 وهي ذات الخبرة المتوسطة بنسبة تقارب 24%، في حين تاليها أيضا الفئة التي يقل عدد سنوات خبرتها عن 5 سنوات بنسبة تقارب 21% وهي نسبة جيدة مقارنة بالفئات الأخرى المتبقية التي تقل نسبتهم عن 7%.

5- متغير الأجر

يبين الجدول التالي توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير الأجر.

الجدول رقم (4-9): توزيع الإطارات المستجوبة حسب الأجر

الأجر	العدد	النسبة المئوية %
اقل من 20000 دج	5	4.3
من 21000 دج إلى 40000 دج	17	14.8
من 41000 دج إلى 60000 دج	18	15.7
من 61000 دج إلى 80000 دج	56	48.7
من 81000 دج إلى 100000 دج	13	11.3
أكثر من 100000 دج	6	5.2
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يبين الجدول السابق أن حوالي نصف الإطارات المستجوبة تتراوح أجورها من 61000 دج إلى 80000 دج، وهو ما يعكس الأجور المرتفع والجيدة التي يتقاضاها معظم الإطارات في المؤسسة.

المطلب الرابع: تحليل فقرات محاور الاستبيان

يتضح من هذا المطلب تحليل مختلف فقرات محاور الاستبيان.

1- تحليل فقرات المحور الأول

يمثل المحور الأول المتغير الرئيسي الأول وهو مدى تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي داخل المؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-10): استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة
01	تستخدم إدارة المؤسسة التحليل الاستراتيجي في تحديد مدى التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية.
02	يساعد هذا التحليل في تأمين والمحافظة على الانتظام والمراقبة كجزء من عمل المؤسسة لتعزيز عوائدها.
03	يعتبر غرض مديرين من التحليل الاستراتيجي هو تشخيص بيئات منظمه متعددة التي تؤدي المؤسسة عملها فيها
04	تعتبر البيئة الداخلية عن المستوى الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة.
05	يساهم تحليل البيئة الداخلية في تحديد وإيضاح نقاط القوة الحالية التي يمكن بواسطتها التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها في المؤسسة.
06	تعتمد المؤسسة في تحليل بيئته الداخلية على مكوناتها الأساسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد).

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثة

والجداول التالية تستعرض نتائج الإجابات عن كل فقرة من فقرات المحور الأول:

الجدول رقم (4-11): استعراض الإجابات عن الفقرة الأولى

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	12	10.4
غير موافق	18	15.7
محايد	16	13.9
موافق	63	54.8
موافق بشدة	6	5.2
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة حيث قدرت ب 54% ، متبوعين بالمستجوبين غير الموافقين، يليهم المستجوبين غير المحايدين و المستجوبين غير الموافقين ومن بعدهم المستجوبين الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-12): استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	8	7.0
غير موافق	10	8.7
محايد	12	10.4
موافق	74	64.3
موافق بشدة	11	9.6
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة حيث قدرت ب 64% ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين الموافقين بشدة والمستجوبين غير الموافقين ومن بعدهم المستجوبين المحايدين .

الجدول رقم (4-13): استعراض الإجابات عن الفقرة الثالثة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	9	7.8
غير موافق	9	7.8
محايد	30	26.1
موافق	58	50.4
موافق بشدة	9	7.8
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين غير الموافقين والمستجوبين الموافقين بشدة ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-14): استعراض الإجابات عن الفقرة الرابعة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	6	5.2
غير موافق	8	7.0
محايد	16	13.9
موافق	74	64.3
موافق بشدة	11	9.6
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين الموافقين بشدة ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين.

الجدول رقم (4-15): استعراض الإجابات عن الفقرة الخامسة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	7	6.1
غير موافق	8	7.0
محايد	23	20.0
موافق	61	53.0
موافق بشدة	16	13.9
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي النسبة الغالبة متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين موافقين بشدة والمستجوبين غير الموافقين.

الجدول رقم (4-16): استعراض الإجابات عن الفقرة السادسة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	10	8.7
غير موافق	16	13.9
محايد	17	14.8
موافق	64	55.7
موافق بشدة	8	7.0
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، ويليههم المستجوبين غير الموافقين ، ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين بشدة. كحوصلة للجدول السابقة وباستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (4-17): تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار ويلكوسون Z	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	3.29	1.12	محايد	-0.78 ^p	0.438	العبارة غير محققة	06
02	3.61	1.01	موافق	-2.81 ⁿ	0.005	العبارة محققة	03
03	3.43	1.02	موافق	-0.36 ⁿ	0.715	العبارة غير محققة	04
04	3.66	0.94	موافق	-3.37 ⁿ	0.001	العبارة محققة	01
05	3.62	1.01	موافق	-2.35 ⁿ	0.018	العبارة محققة	02
06	3.38	1.09	محايد	-0.11 ⁿ	0.914	العبارة غير محققة	05
المحور الأول	3.50	0.79	موافق	-1.38ⁿ	0.167	مدى تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي داخل المؤسسة ضعيف وغير كافي.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق العناصر التالية:

- تستخدم إدارة المؤسسة التحليل الاستراتيجي لكن ليس بشكل كافي ولا تعتمد عليه في تحديد مدى التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية، ذلك لأنها لا توليه أهمية كبيرة نظرا لقلّة منافسيها.

- هذا التحليل الاستراتيجي يساعد المؤسسة في المحافظة على انتظام سير العمل وتكثيف المراقبة لمعرفة ما يحدث داخل المؤسسة وتقوم بهذا كله في سبيل تحقيق وتعظيم عوائدها.
- يعتبر غرض مديرين من التحليل الاستراتيجي ليس في تشخيص بيئة التي يؤدي فيها عمال المؤسسة عملهم، ولكن معرفة ما يدور حولهم من خلال تحديد الموظفين الموالين لهم والموظفين الذين هم ضد خططهم و استراتيجياتهم.
- تعبر البيئة الداخلية عن المستوى الداخلي أي ما يحدث داخل المؤسسة فعلا، فهي تقوم بتحديد بشكل محدد ودقيق التطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة التي تساعد في اتخاذ أحسن القرارات.
- يساهم تحليل البيئة الداخلية في تحديد وإيضاح نقاط القوة الحالية من خلال معرفة مصادر القوة لدى المؤسسة التي تتمثل في رضا العمال وترقيتهم والموارد وغيرها من المصادر التي يمكن بواسطتها التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها في المؤسسة.
- لا تعتمد المؤسسة بشكل كافي أثناء قيامها بتحليل بيئتها الداخلية على مكوناتها الأساسية (الهيكلة التنظيمي، الثقافية التنظيمية، الموارد)، وذلك لقلة اهتمامها بيئتها الداخلية وتركيزها على مصادر طاقتها (البترول، الغاز الطبيعي) التي هي بالنسبة لها محور نشاطها.
- وبصفة عامة فان مؤسسة سونطراك لا تطبق التحليل الاستراتيجي بشكل كاف داخل مختلف أقسامها وفروعها هذا ما يجعلها نظامها غير فعال نظرا لعدم تركيزها على بيئتها التي تعتبر محور عملها، بإضافة إلى كونها أكبر مؤسسة في الجزائر يجب عليها أن تهتم بهذا الجانب لأنه يعتبر عنصر هام لضمان تقدمها وتطورها.

2- تحليل فقرات المحور الثاني

يمثل المحور الثاني المتغير الرئيسي الثاني وهو مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-18): استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	يعتبر الأداء المنهج المنظم الذي تسلكه المؤسسة لتحقيق غايتها.
02	يعكس الأداء التنظيمي درجة إنجاز و الوفاء بمهمة التنظيمية من طرف الموظف في الوقت و المكان المناسبين.
03	يحدد الأداء التنظيمي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها.
04	يسهم الأداء التنظيمي في خلق المناخ التنظيمي لأنه من أهم عوامل النجاح في تدعيم القيم والثقافة المشتركة في المؤسسة.
05	يساعد الأداء التنظيمي على تح ديد مدى التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال بناء هيكل للمؤسسة.
06	من سمات الأداء التنظيمي ربط الإدارة في المؤسسة بالواقع العملي، وجعلها أكثر مرونة.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثة

والجداول التالية تستعرض نتائج الإجابات عن كل فقرة المحور الثاني:

الجدول رقم (4-19): استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	7	6.1
غير موافق	11	9.6
محايد	15	13.0
موافق	69	60.0
موافق بشدة	13	11.3
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين الموافقين بشدة ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-20): استعراض الإجابات عن الفقرة الثامنة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	4	3.5
غير موافق	8	7.0
محايد	14	12.2
موافق	71	61.7
موافق بشدة	18	15.7
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين الموافقين بشدة ، يليهم المستجوبين المحايدين، ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين.

الجدول رقم (4-21): استعراض الإجابات عن الفقرة التاسعة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	2	1.7
غير موافق	9	7.8
محايد	20	17.4
موافق	77	67.0
موافق بشدة	7	6.1
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين غير الموافقين ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين.

الجدول رقم (4-22): استعراض الإجابات عن الفقرة العاشرة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	5	4.3
غير موافق	5	4.3
محايد	21	18.3
موافق	67	58.3
موافق بشدة	17	14.8
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين المحايدين والمستجوبين الموافقين بشدة ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-23): استعراض الإجابات عن الفقرة الحادية عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	2	1.7
غير موافق	6	5.2
محايد	22	19.1
موافق	75	65.2
موافق بشدة	10	8.7
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين الموافقين بشدة والمستجوبين غير الموافقين ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-24): استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	7	6.1
غير موافق	3	2.6
محايد	19	16.5
موافق	62	53.9
موافق بشدة	24	20.9
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة، متبوعين بالمستجوبين الموافقين بشدة، يليهم المستجوبين المحايدين والمستجوبين غير الموافقين بشدة.

كحوصلة للجداول السابقة وباستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجداول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (4-25): تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار ويلكوسون z	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
07	3.61	1.01	موافق	-2.51 ⁿ	0.012	العبارة محققة	06
08	3.79	0.91	موافق	-4.39 ⁿ	0.000	العبارة محققة	02
09	3.68	0.78	موافق	-3.56 ⁿ	0.000	العبارة محققة	05
10	3.75	0.92	موافق	-3.96 ⁿ	0.000	العبارة محققة	03
11	3.74	0.76	موافق	-4.22 ⁿ	0.000	العبارة محققة	04
12	3.81	0.99	موافق	-4.35 ⁿ	0.000	العبارة محققة	01
المحور الثاني	3.73	0.62	موافق	-4.73 ⁿ	0.000	مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة جيد ويتحسن باستمرار.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يتضح من الجدول الساق العناصر التالية:

- يعتبر الأداء المنهج المنظم الذي يتبعه المؤسسة لتحقيق غايتها، فهو يساعدها على تحديد مدى تطابق إمكانياتها مع أهدافها من خلال معرفة قدراتها و مواردها.
- يعكس الأداء التنظيمي داخل المؤسسة درجة إنجاز و الوفاء بمهمة التنظيمية من طرف الموظفين في الوقت و المكان المناسبين وذلك من خلال قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه وكما هو محدد لهم.
- يحدد الأداء التنظيمي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات التي تتمثل في تكرير البترول وتمييع الغاز الطبيعي والأهداف الخاصة بأعمالها ككل.
- يساهم الأداء التنظيمي للمؤسسة في خلق المناخ التنظيمي الذي يمثل السياق المنظم الذي تمشي عليه المؤسسة لأنه يعتبر من أهم عوامل النجاح في تدعيم القيم والثقافة المشتركة في المؤسسة.
- الأداء التنظيمي يساعد على تحديد مدى التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال بناء هيكل فعال للمؤسسة يقوى على تحمل التأثيرات الناتجة عن التغيرات الخارجية التي تسود محيط المؤسسة.
- سمات الأداء التنظيمي ربط الإدارة في المؤسسة بالواقع العملي، وجعلها أكثر مرونة لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية.
- ومنه نستخلص أن المؤسسة سونطراك أداء تنظيمي جيد ويتحسن باستمرار وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول وذلك لكونه مرتبط بشكل كبير بالإدارة وهذا ما يجعل منها أيضا إدارة تسعى دائما إلى الحصول على المعلومات وتحليلها، وذلك عن طريق معولة اتخاذها القرارات المناسبة.

3- تحليل فقرات المحور الثالث

يمثل المحور الثالث المتغير تابع فرعي الأول وهو مكانة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-26): استعراض فقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
13	يصف الهيكل التنظيمي كقضية تنظيم المؤسسة التي تشمل الأدوار والمسؤوليات و اتخاذ القرارات.
14	يساهم الهيكل في الحصول على معلومات من مصادر متخصصة كما انه يشجع روح التعاون بين العاملين في المؤسسة.
15	بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمثل الحجر الأساس الذي تعتمد عليه المراحل الأساسية الأخرى للمؤسسة.
16	يعمل الهيكل التنظيمي على حل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف داخل المؤسسة.
17	يعبر الهيكل على مدى قدرة المدير على السيطرة على خطط سير العمل في المؤسسة.
18	تزايد عدد التخصصات للهيكل تسمح بأفضل سيطرة على السلوك الإداري و وجود درجة مثلى من التسلسل الهرمي في المؤسسة.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثة

و الجداول التالية تستعرض نتائج الإجابات عن كل فقرة من فقرات المحور الثالث:

الجدول رقم (4-27): استعراض الإجابات عن الفقرة الثالثة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	4	3.5
غير موافق	14	12.2
محايد	16	13.9
موافق	71	61.7
موافق بشدة	10	8.7
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين غير الموافقين والمستجوبين الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-28): استعراض الإجابات عن الفقرة الرابعة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	6	5.2
غير موافق	17	14.8
محايد	20	17.4
موافق	66	57.4
موافق بشدة	6	5.2
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين يليهم المستجوبين غير الموافقين والمستجوبين الموافقين بشدة والمستجوبين غير الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-29): استعراض الإجابات عن الفقرة الخامسة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	5	4.3
غير موافق	11	9.6
محايد	26	22.6
موافق	63	54.8
موافق بشدة	10	8.7
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين غير الموافقين والمستجوبين الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-30): استعراض الإجابات عن الفقرة السادسة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	3	2.6
غير موافق	11	9.6
محايد	29	25.2
موافق	65	56.5
موافق بشدة	7	6.1
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين غير الموافقين والمستجوبين الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-31): استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	7	6.1
غير موافق	13	11.3
محايد	26	22.6
موافق	57	49.6
موافق بشدة	12	10.4
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين غير الموافقين بشدة ومن بعدهم المستجوبين الموافقين بشدة.

الجدول رقم (3-32): استعراض الإجابات عن الفقرة الثامنة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	2	1.7
غير موافق	14	12.2
محايد	17	14.8
موافق	66	57.4
موافق بشدة	16	13.9
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين الموافقين بشدة ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين.

كحوصلة للجدول السابقة وباستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثالث، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (4-33): تحليل فقرات المحور الثالث

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	قيمة اختبار ويلكوسون z	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
02	العبارة محققة	0.020	-2.32 ⁿ	موافق	0.93	3.60	13
06	العبارة غير محققة	0.714	-0.37 ⁿ	موافق	0.98	3.43	14
04	العبارة غير محققة	0.138	-1.48 ⁿ	موافق	0.94	3.54	15
03	العبارة غير محققة	0.152	-1.43 ⁿ	موافق	0.85	3.54	16
05	العبارة غير محققة	0.536	-0.619 ⁿ	موافق	1.03	3.47	17
01	العبارة محققة	0.003	-2.97 ⁿ	موافق	0.92	3.69	18
	مكانة الهيكل التنظيمي في المؤسسة ليست بالجيدة نتيجة وجود بعض التجاوزات.	0.226	-1.21 ⁿ	موافق	0.63	3.54	المحور الثالث

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يتضح من الجدول السابق العناصر التالية:

- يسهم الهيكل التنظيمي بشكل فعال في كفاءة تنظيم المؤسسة التي تشمل الأدوار والمسؤوليات و اتخاذ القرارات المختلفة التي تساعد على حسن تسيير مواردها لتحقيق أهدافها.
- لا يساهم الهيكل التنظيمي في الحصول على معلومات كافية من مصادر متخصصة كما انه لا يشجع روح التعاون بين العاملين في المؤسسة، وذلك نتيجة وجود أشخاص غير أكفاء في أماكن حساسة وهامة داخل المؤسسة.
- لا يمثل بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحجر الأساس الذي تعتمد عليه المراحل الأساسية الأخرى للمؤسسة، لأنه تنقصه الشفافية والمساواة عند توزيع المسؤوليات والوظائف بين الموظفين.
- يعمل الهيكل التنظيمي بشكل طفيف على حل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف داخل المؤسسة نتيجة عدم وضع لائحة مفهومة تساعد الموظفين على فهم واحترام تخصصات غيرهم.
- لا يعبر الهيكل التنظيمي بشكل واضح على مدى قدرة المدير على السيطرة على سير العمل في المؤسسة، وإنما يكتفي بوضع المدير في قمة الهرم.
- تزايد عدد التخصصات للهيكل تسمح له بأفضل سيطرة على السلوك الإداري الذي يعبر عن وجود درجة مثلى من التسلسل الهرمي في الوظائف داخل المؤسسة، كما أنه يظهر مدى توافق الأفراد مع أنشطتهم.
- ومنه توصلنا إلى أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك ليس بحالة جيدة وينقص بعض التعديلات التي تسهم في جعله في أفضل حالة من خلال القيام بدراسة موسعة لمعرفة كافة احتياجات المؤسسة من إطارات وهيكل تسهم بشكل فعال في تطويره.

4- تحليل فقرات المحور الرابع

يمثل المحور الرابع المتغير تابع فرعي الثاني وهو مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-34): استعراض فقرات المحور الرابع

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
19	تساعد الثقافة التنظيمية في تحديد مجموعة القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم داخل المؤسسة.
20	يعتبر الثقافة التنظيمية كنظام اجتماعي متجانس و متكامل، وساهم في تحقيق الاستقرار في المؤسسة.
21	تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالذاتية لدى العاملين و الهوية الخاصة نتيجة وجودها في المؤسسة.
22	تحدد الثقافة التنظيمية سلوك المديرين كدليل مرشد يعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة.
23	تمنح الثقافة التنظيمية كل شخص في المؤسسة طريقة عامة و متميزة لكي يستخدمها في العمل بها.
24	يسهم تعزيز الثقافة التنظيمية لدي المؤسسة على تحمين الأدائها التنظيمي، و زيادة رضا العملاء لديها.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثة

و الجداول التالية تستعرض نتائج الإجابات عن كل فقرة من فقرات المحور الرابع:

الجدول رقم (4-35): استعراض الإجابات عن الفقرة التاسعة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	3	2.6
غير موافق	12	10.4
محايد	15	13.0
موافق	76	66.1
موافق بشدة	9	7.8
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين غير الموافقين، ومن بعدهم المستجوبين الموافقين بشدة والمستجوبين غير الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-36): استعراض الإجابات عن الفقرة العشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	7	6.1
غير موافق	11	9.6
محايد	16	13.9
موافق	74	64.3
موافق بشدة	7	6.1
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين غير الموافقين ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين بشدة والمستجوبين الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-37): استعراض الإجابات عن الفقرة الواحدة والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	3	2.6
غير موافق	11	9.6
محايد	34	29.6
موافق	59	51.3
موافق بشدة	8	7.0
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين غير الموافقين، ومن بعدهم المستجوبين الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-38): استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	7	6.1
غير موافق	10	8.7
محايد	34	29.6
موافق	57	49.6
موافق بشدة	7	6.1
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين غير الموافقين ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين بشدة والمستجوبين الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-39): استعراض الإجابات عن الفقرة الثالثة والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	7	6.1
غير موافق	9	7.8
محايد	24	20.9
موافق	67	58.3
موافق بشدة	8	7.0
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين غير الموافقين، ومن بعدهم المستجوبين الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-40): استعراض الإجابات عن الفقرة الرابعة والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	5	4.3
غير موافق	7	6.1
محايد	25	21.7
موافق	67	58.3
موافق بشدة	11	9.6
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، ويليههم المستجوبين الموافقين بشدة و المستجوبين غير الموافقين.

كحوصلة للجدول السابقة وباستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الرابع، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (4-41): تحليل فقرات المحور الرابع

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار ويلكوسكون Z	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
19	3.66	0.87	موافق	-3.217 ⁿ	0.001	العبارة محققة	01
20	3.55	0.97	موافق	-2.17 ⁿ	0.030	العبارة محققة	03
21	3.50	0.86	موافق	-0.78 ⁿ	0.433	العبارة غير محققة	05
22	3.41	0.95	موافق	0.04 ^p	0.969	العبارة غير محققة	06
23	3.52	0.96	موافق	-1.63 ⁿ	0.103	العبارة غير محققة	04
24	3.63	0.90	موافق	-2.68 ⁿ	0.007	العبارة محققة	02
المحور الرابع	3.54	0.70	موافق	-1.95 ⁿ	0.051	مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة سبباً ونسبياً وبحاجة إلى تحسين.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يتضح من الجدول السابق العناصر التالية:

- تساعد الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة في تحديد مجموعة القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم داخل المؤسسة من خلال وضع إطار يشمل كافة هذه القواعد.

- تعتبر الثقافة التنظيمية كنظام اجتماعي متجانس و متكامل، وتضاهم بشكل فعال في تحقيق الاستقرار في المؤسسة من خلال خلق جو عمل مريح يساعد عامل على أداء نشاطه على أكمل وجه.
- لا تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالذاتية لدى العاملين و الهوية الخاصة نتيجة وجودها في المؤسسة وذلك لعدم إعطاء العمال مساحة خاصة لإظهار مهاراتهم المختلفة.
- لا تسمح الثقافة التنظيمية في تحديد سلوك المديرين كدليل مرشد يعامل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة وذلك راجع لقلّة القواعد التي تسهم في توفير هذا الترشيح.
- لا تمنح الثقافة التنظيمية كل شخص في المؤسسة طريقة عامة و متميزة لكي يستخدمها في العمل بها، وإنما تساهم في خلق مناخ يعتمد عليه جميع موظفين و هيكل المؤسسة.
- يسهم تعزيز الثقافة التنظيمية بشكل فعال لدى المؤسسة على تحسين أدائها التنظيمي، و زيادة رضا العملاء لديها من خلال إعطائهم حوافز و توفير لهم جو يساعدهم على العمل بطاقة أكبر.
- ومنه نستنتج أن مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ليس جيد و بحاجة إلى تحسين من خلال وضع قواعد و استراتيجيات تنظيمية تسهم بشكل فعال في رفع مستوى سلوك التنظيمي وخلق مناخ يسوده نوع من التعاون و التآلف بين الموظفين بعيدا عن الغش و التصنع.

5- تحليل فقرات المحور الخامس

يمثل المحور الخامس المتغير التابع الفرعي الثالث وهو مستوى موارد داخل المؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-42): استعراض فقرات المحور الخامس

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
25	تعبّر موارد المؤسسة عن المصدر الحقيقي الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.
26	تساهم الموارد في تنشيط طاقات المؤسسة، وزيادة إمكانيات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق و إنجاز أنشطتها المختلفة.
27	تساعد موارد المؤسسة على تنمية روح جماعة و وضع أهدافها موضع التنفيذ.
28	تشمل الموارد البشرية للمؤسسة على كفاءة العاملين و مستواهم العلمي و مستوى المهارات التي يتقنونها.
29	تعتبر نظم تخطيط الموارد من النظم المتكاملة التي يمكن استخدامها لإدارة كافة المعلومات في المؤسسة.
30	تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزز أدائها التنظيمي.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثة

و الجداول التالية تستعرض نتائج الإجابات عن كل فقرة من فقرات المحور الخامس:

الجدول رقم (4-43): استعراض الإجابات عن الفقرة الخامسة والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	7	6.1
غير موافق	8	7.0
محايد	25	21.7
موافق	55	47.8
موافق بشدة	20	17.4
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين الموافقين بشدة والمستجوبين غير الموافقين.

الجدول رقم (4-44): استعراض الإجابات عن الفقرة السادسة والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	4	3.5
غير موافق	11	9.6
محايد	21	18.3
موافق	67	58.3
موافق بشدة	12	10.4
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين الموافقين بشدة ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين.

الجدول رقم (4-45): استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	7	6.1
غير موافق	7	6.1
محايد	20	17.4
موافق	71	61.7
موافق بشدة	10	8.7
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة ، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين الموافقين بشدة، ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين والمستجوبين غير الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-46): استعراض الإجابات عن الفقرة الثامنة والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	7	6.1
غير موافق	14	12.2
محايد	15	13.0
موافق	62	53.9
موافق بشدة	17	14.8
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة، متبوعين بالمستجوبين الموافقين بشدة، يليهم المستجوبين المحايدين، ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين بشدة.

الجدول رقم (4-47): استعراض الإجابات عن الفقرة التاسعة والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	4	3.5
غير موافق	9	7.8
محايد	31	27.0
موافق	57	49.6
موافق بشدة	14	12.2
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين الموافقين بشدة ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين.

الجدول رقم (4-48): استعراض الإجابات عن الفقرة الثلاثون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	4	3.5
غير موافق	9	7.8
محايد	9	7.8
موافق	62	53.9
موافق بشدة	31	27.0
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة، متبوعين بالمستجوبين الموافقين بشدة، يليهم المستجوبين المحايدين، ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين.

كحوصلة للجداول السابقة وباستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الخامس، والجداول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (4-49): تحليل فقرات المحور الخامس

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار ويلكوسون z	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
25	3.63	1.05	موافق	-2.28 ⁿ	0.022	العبارة محققة	02
26	3.62	0.92	موافق	-2.51 ⁿ	0.012	العبارة محققة	03
27	3.61	0.95	موافق	-2.77 ⁿ	0.006	العبارة محققة	04
28	3.59	1.07	موافق	-1.93 ⁿ	0.054	العبارة غير محققة	05
29	3.59	0.93	موافق	-178 ⁿ	0.075	العبارة غير محققة	06
30	3.93	0.99	موافق	-5.01 ⁿ	0.000	العبارة محققة	01
المحور الخامس	3.66	0.67	موافق	-3.05 ⁿ	0.002	مستوى موارد داخل المؤسسة جيد ويلقى تحسن مستمر	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق العناصر التالية:

- تعبر موارد المؤسسة عن المصدر الحقيقي الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال توفير لها كل احتياجاتها من موارد أولية ويد عاملة مؤهلة لبلوغ غايتها
- تساهم الموارد في تنشيط طاقات المؤسسة، وزيادة إمكانيات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة من خلال معرفة ما تحتاجه المؤسسة لتوفيره لها في وقت مناسب
- تساعد موارد المؤسسة على تنمية روح جماعة و وضع أهدافها موضع التنفيذ وهذا يتحقق من خلال معاملة الأفراد صفة متساوية وإعطاء الأولوية لأصحاب الكفاءات والتقنيات الجديدة في العمل.
- لا تشمل الموارد البشرية للمؤسسة فقط على كفاءة العاملين ومستواهم العلمي ومستوى المهارات التي يتقنونها وإنما تتعدى ذلك لتشمل سلوكياتهم وطاقاتهم الإيجابية التي تعمل هي الأخرى على تنشيط العمل لديهم.
- لا يعتبر نظم تخطيط الموارد من النظم المتكاملة التي يمكن استخدامها لإدارة كافة المعلومات في المؤسسة وإنما هناك نظم أخرى يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزز أدائها التنظيمي من خلال توفرها على عمال أكفاء ذوي خبرة كبيرة يساهمون بشكل فعال في تحسين مستوى تنافسي المؤسسة.
- وبصفة عامة فإن مؤسسة سونطراك لديها موارد جيدة وهي في تحسن وتساهم بشكل فعال في تحقيق أهدافها من خلال توفيرها على نظم فعالة وإمكانيات وطاقات جديدة ذات كفاءات عالية ومتميزة.

المبحث الرابع: تحليل التباين وارتباط واختبار فرضيات البحث

يشمل البحث على متغيرات رئيسية وأخرى فرعية، حيث كلا من مستوى التحليل الاستراتيجي الداخلي والأداء التنظيمي يعتبران متغيرين رئيسيان فالأول مستقل وثاني تابع، في يوجد متغيرات فرعية وتتمثل في مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي وهي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية و الموارد. ويهدف الإحاطة بالعلاقة بين المتغيرات، يحلل هذا المبحث التباين بين أجوبة الإطارات، كما يحلل قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى قيامه باختبار فرضيات البحث.

المطلب الأول: تحليل تباين أجوبة أفراد العينة

نحلل تباين أجوبة العينة حسب متغيرات هامّة، هي المستوى العلمي، الخبرة والأجر باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي.

1- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المستوى العلمي في المؤسسة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-50): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب المستوى العلمي

المؤسسة	عدد أفراد العينة	مقمت رتب الإجابات	الرتبة
دون الجامعي	20	62.93	2
جامعي	91	56.30	3
دراسات عليا	4	72.00	1
المجموع	115	60.00	/

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق عدم تباين الإجابات بين الإطارات ذوي المستويات المختلفة ما يؤكد اتفاقهم وتجانس آرائهم حول عدم فعالية التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة، وهذا رغم درجات الموافقة العالية نسبيا للإطارات ذوي الدراسات العليا والتي تحتل صدارة ثم يليها إطارات ذوي مستوى دون الجامعي، ومن ثم إطارات ذوي مستوى الجامعي.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-55): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب عدد سنوات الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	متوسط رتب الإجابات	رتبة
أقل من أو يساوي 5 سنوات	24	60.94	4
من 6 إلى 10 سنوات	47	54.1	6
من 11 إلى 15 سنة	27	58.35	5
من 16 إلى 20 سنة	8	63.81	3
من 21 إلى 25 سنة	3	39.17	7
من 26 إلى 30 سنة	5	72.80	2
أكثر من 30 سنة	1	82.50	1
المجموع	115	60.00	/
القرار	مستوى الدلالة	قيمة x^2	
يوجد تباين	0.745	3.49	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يبين الجدول السابق عدم تباين الإجابات بين الإطارات حسب عدد سنوات خبرتهم في المؤسسة، حيث أن الإطارات الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم أكثر من 30 سنة أكدوا على مدى فعالية التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسة، في حين نفى الآخرون ذلك وبشكل خاص الإطارات الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 21 إلى 25 سنة.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-56): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب عدد سنوات الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	متوسط رتب الإجابات	رتبة
أقل من أو يساوي 5 سنوات	24	60.71	3
من 6 إلى 10 سنوات	47	56.33	5
من 11 إلى 15 سنة	27	55.06	6
من 16 إلى 20 سنة	8	58.44	4
من 21 إلى 25 سنة	3	22.17	7
من 26 إلى 30 سنة	5	86.70	2
أكثر من 30 سنة	1	111.50	1
المجموع	115	60.00	/
القرار	مستوى الدلالة	قيمة x^2	
لا يوجد تباين	0.109	10.39	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يوضح الجدول السابق عدم تباين الإجابات بين الإطارات حسب عدد سنوات خبرتهم في المؤسسة، حيث أن الإطارات الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم أكثر من 30 سنة أكدوا على تحسين مستوى الأداء التنظيمي داخل

المؤسسة، في حين نفى الآخرون ذلك وبشكل خاص الإطارات الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 21 إلى 25 سنة.

بالنسبة للمحور الثالث يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-57): تحليل تباين أجوبة المحور الثالث حسب عدد سنوات الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	متوسط رتب الإجابات	رتبة
أقل من أو يساوي 5 سنوات	24	64.19	4
من 6 إلى 10 سنوات	47	54.38	6
من 11 إلى 15 سنة	27	51.41	7
من 16 إلى 20 سنة	8	59.25	5
من 21 إلى 25 سنة	3	72.17	3
من 26 إلى 30 سنة	5	76.90	2
أكثر من 30 سنة	1	110.50	1
المجموع	115	60.00	/
القرار	مستوى الدلالة	قيمة x^2	
لا يوجد تباين	0.304	7.18	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يبين الجدول السابق عدم تباين الإجابات بين الإطارات حسب عدد سنوات خبرتهم في المؤسسة، حيث أن الإطارات الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم أكثر من 30 سنة أكدوا على مستوى الهيكل التنظيمي الجيد المؤسسة، في حين نفى الآخرون ذلك وبشكل خاص الإطارات الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة.

بالنسبة للمحور الرابع يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-58): تحليل تباين أجوبة المحور الرابع حسب عدد سنوات الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	متوسط رتب الإجابات	رتبة
أقل من أو يساوي 5 سنوات	24	57.50	5
من 6 إلى 10 سنوات	47	56.83	6
من 11 إلى 15 سنة	27	58.94	4
من 16 إلى 20 سنة	8	53.75	7
من 21 إلى 25 سنة	3	61.33	3
من 26 إلى 30 سنة	5	64.60	2
أكثر من 30 سنة	1	90.50	1
المجموع	115	60.00	/
القرار	مستوى الدلالة	قيمة x^2	
يوجد تباين	0.965	1.42	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق عدم تباين الإجابات بين الإطارات حسب عدد سنوات خبرتهم في المؤسسة، حيث أن الإطارات الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم أكثر من 30 سنة أكدوا على مستوى الجيد لثقافة التنظيمية لدى المؤسسة، في حين نفى الآخرون ذلك وبشكل خاص الإطارات الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 16 إلى 20 سنة.

بالنسبة للمحور الخامس يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-59): تحليل تباين أجوبة المحور الخامس حسب عدد سنوات الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	متوسط رتب الإجابات	رتبة
أقل من أو يساوي 5 سنوات	24	57.06	7
من 6 إلى 10 سنوات	47	55.01	3
من 11 إلى 15 سنة	27	58.65	4
من 16 إلى 20 سنة	8	54.94	5
من 21 إلى 25 سنة	3	50.00	1
من 26 إلى 30 سنة	5	85.50	6
أكثر من 30 سنة	1	114.50	2
المجموع	115	60.00	/
		قيمة χ^2	القرار
		7.06	لا يوجد تباين
		مستوى الدلالة	
		0.315	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يوضح الجدول السابق عدم تباين الإجابات بين الإطارات حسب عدد سنوات خبرتهم في المؤسسة، حيث أن الإطارات الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم أكثر من 30 سنة أكدوا على تحسن مستوى موارد داخل المؤسسة، في حين نفى الآخرون ذلك وبشكل خاص الإطارات الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 21 إلى 25 سنة.

3- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الأجر

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-60): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الأجر

الأجر	عدد أفراد العينة	متوسط رتب الإجابات	رتبة	قيمة x^2	مستوى الدلالة	القرار
أقل 20000 دج	5	71.80	2	5.17	0.395	لا يوجد تباين
من 21000 دج إلى 40000 دج	17	52.97	5			
من 41000 دج إلى 60000 دج	18	50.94	6			
من 61000 دج إلى 80000 دج	56	57.27	4			
من 81000 دج إلى 10000 دج	13	61.50	3			
أكثر من 100000 دج	6	81.17	1			
المجموع	115	60.00	/			

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يبين الجدول السابق انه لا يوجد تباين في إجابات الإطارات حسب أجرهم، حيث أكدوا الإطارات الذي يتراوح أجرهم أكثر من 100000 دج على تحسين فعالية التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة، في حين نفى الآخرون ذلك وخاصة إطارات الذي يتراوح أجرهم من 41000 دج إلى 60000 دج. بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-61): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الأجر

الأجر	عدد أفراد العينة	متوسط رتب الإجابات	رتبة	قيمة x^2	مستوى الدلالة	القرار
أقل 20000 دج	5	67.90	2	5.69	0.338	لا يوجد تباين
من 21000 دج إلى 40000 دج	17	61.97	4			
من 41000 دج إلى 60000 دج	18	43.00	6			
من 61000 دج إلى 80000 دج	56	58.12	5			
من 81000 دج إلى 10000 دج	13	63.08	3			
أكثر من 100000 دج	6	71.42	1			
المجموع	115	60.00	/			

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يوضح الجدول السابق انه لا يوجد تباين في إجابات الإطارات حسب أجرهم، حيث أكدوا الإطارات الذي يتراوح أجرهم أكثر من 100000 دج على تحسن مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، في حين نفى الآخرون ذلك وخاصة إطارات الذي يتراوح أجرهم من 41000 دج إلى 60000 دج. بالنسبة للمحور الثالث يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-62): تحليل تباين أجوبة المحور الثالث حسب الأجر

الأجر	عدد أفراد العينة	متوسط رتب الإجابات	رتبة	قيمة χ^2	مستوى الدلالة	القرار
أقل 20000 دج	5	68.80	2	7.07	0.216	لا يوجد تباين
من 21000 دج إلى 40000 دج	17	61.29	4			
من 41000 دج إلى 60000 دج	18	43.78	6			
من 61000 دج إلى 80000 دج	56	56.78	5			
من 81000 دج إلى 10000	13	64.81	3			
أكثر من 100000 دج	6	79.00	1			
المجموع	115	60.00	/			

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق انه لا يوجد تباين في إجابات الإطارات حسب أجرهم، حيث أكدوا الإطارات الذي يتراوح أجرهم أكثر من 100000 دج على مستوى الهيكل التنظيمي الجدي لدى المؤسسة، في حين نفى الآخرون ذلك وخاصة إطارات الذي يتراوح أجرهم من 41000 دج إلى 60000 دج. بالنسبة للمحور الرابع يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-63): تحليل تباين أجوبة المحور الرابع حسب الأجر

الأجر	عدد أفراد العينة	متوسط رتب الإجابات	رتبة	قيمة χ^2	مستوى الدلالة	القرار
أقل 20000 دج	5	71.20	1	3.18	0.672	لا يوجد تباين
من 21000 دج إلى 40000 دج	17	50.41	6			
من 41000 دج إلى 60000 دج	18	62.78	3			
من 61000 دج إلى 80000 دج	56	57.16	4			
من 81000 دج إلى 10000	13	54.00	5			
أكثر من 100000 دج	6	70.67	2			
المجموع	115	60.00	/			

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يبين الجدول السابق انه لا يوجد تباين في إجابات الإطارات حسب أجرهم، حيث أكدوا الإطارات الذي يتراوح أجرهم أكثر من 100000 دج على مستوى الجيد لثقافة التنظيمية لدى المؤسسة، في حين نفى الآخرون ذلك وخاصة إطارات الذي يتراوح أجرهم من 21000 دج إلى 40000 دج. بالنسبة للمحور الخامس يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-64): تحليل تباين أجوبة المحور الخامس حسب الأجر

الأجر	عدد أفراد العينة	متوسط رتب الإجابات	رتبة
أقل 20000 دج	5	42.30	6
من 21000 دج إلى 40000 دج	17	58.88	4
من 41000 دج إلى 60000 دج	18	50.94	5
من 61000 دج إلى 80000 دج	56	59.56	3
من 81000 دج إلى 10000	13	64.65	1
أكثر من 100000 دج	6	60.75	2
المجموع	115	60.00	/

القرار	مستوى الدلالة	قيمة χ^2
لا يوجد تباين	0.752	2.66

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يوضح الجدول السابق انه لا يوجد تباين في إجابات الإطارات حسب أجرهم، حيث أكدوا الإطارات الذي يتراوح أجرهم أكثر من 100000 دج على مستوى الموارد الجيد لدى المؤسسة، في حين نفى الآخرون ذلك وخاصة إطارات الذي لديهم اجر أقل من 20000 دج.

المطلب الثاني: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

لتحليل مدى قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها ومدى ارتباطها وتفاعلها، نعتمد على معامل الارتباط الرتبي سبيرمان (spearman)، حيث ندرس العلاقة بين كل متغيرين، أحدهما المتغير المستقل المؤثر في المتغير التابع له.

1- تحليل مستوى التحليل الاستراتيجي الداخلي في المؤسسة بمستوى أدائها التنظيمي

يوضح الجدول التالي مدى قوة العلاقة و الارتباط بين مستوى التحليل الاستراتيجي الداخلي في المؤسسة (المتغير المستقل) بمستوى أدائها التنظيمي (المتغير التابع):

الجدول رقم (4-65): تحليل الارتباط بين مستوى التحليل الاستراتيجي الداخلي في المؤسسة بمستوى أدائها

التنظيمي

القرار	مستوى المعنوية	معامل الارتباط بين المتغيرين %
توجد دلالة ارتباط قوي موجب	0.000	47.88

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يبين الجدول السابق وجود علاقة قوية بين المتغيرين، كما أنه يشير إلى ارتباط قوي موجب بينهما، وهذا ما يثبت أنه هناك تأثير قوي للتحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي لدى المؤسسة.

2- تحليل مدى ارتباط مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي بمستوى أداء التنظيمي للمؤسسة

يوضح الجدول التالي مدى قوة العلاقة و الارتباط بين مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي (الهيكلي التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد) (متغير مستقل فرعي) وبين مستوى أداء التنظيمي للمؤسسة (متغير تابع رئيسي)

الجدول رقم (4-66): تحليل الارتباط بين مستوى مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد) وبين مستوى أداء التنظيمي للمؤسسة

المتغير المستقل الفرعي	معامل الارتباط مع المتغير التابع الرئيسي %	مستوى المعنوية	القرار
الهيكل التنظيمي	63.28	0.000	يوجد ارتباط
الثقافة التنظيمية	57.74	0.000	يوجد ارتباط
الموارد	49.45	0.000	يوجد ارتباط

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يوضح الجدول السابق وجود علاقة قوية بين مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي و مستوى لأداء التنظيمي لدى المؤسسة، كما أنه يؤكد على الارتباط القوي الموجب بين الأداء التنظيمي و المكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي والتي تمثلت في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية و الموارد المؤسسة. وهو ما يثبت أنه هناك أثر جيد لدى كل من الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و الموارد في تحسين الأداء التنظيمي لدى المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث في المؤسسة سونطراك

يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات البحث في المؤسسة.

1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى في المؤسسة سونطراك

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على مايلي: إن التحليل الاستراتيجي الداخلي أداة تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني لمواردها المتاحة. من نتائج الجدولين رقم (4-17) يتضح لنا عدم تحقق هذه الفرضية في مؤسسة سونطراك، حيث أن التحليل الاستراتيجي الداخلي لا يطبق بشكل كاف وفعال داخل مختلف فروع ومديريات المؤسسة وبالتالي لا يعتبر كأداة تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني لمواردها المتاحة.

2- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية في المؤسسة سونطراك

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على مايلي: مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسة سونطراك جيد ويتحسن باستمرار من خلال تبنيها لمناهج متعددة لتحسين الأداء. من نتائج الجدول رقم (4-25) يتضح لنا صحة وتحقق هذه الفرضية داخل مؤسسة سونطراك، وهو ما يؤكد أن مستوى أداء التنظيمي جيد وفي تحسن مستمر لدى مؤسسة سونطراك.

3- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة في المؤسسة سونطراك

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على مايلي: يساهم التحليل الاستراتيجي الداخلي من خلال مكوناته (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد) في تحسين الأداء التنظيمي وضمان توازن أبعاده في المؤسسة سونطراك.

من نتائج الجدول رقم (4-66) يتضح لنا صحة وتحقق هذه الفرضية في مؤسسة سوناطراك، حيث نجد أن التحليل الاستراتيجي الداخلي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة سوناطراك.

3-1- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على مايلي: يساهم الهيكل التنظيمي من خلال مكانته الحساسة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة سوناطراك.

من الجدول رقم (4-66) يتبين لنا صحة وتحقق هذه الفرضية في مؤسسة سوناطراك، حيث نجد أن للهيكل التنظيمي دور فعال في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة سوناطراك.

3-2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الأولى على مايلي: يساهم المستوى الجيد لثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة سوناطراك.

من الجدول رقم (4-66) يتضح لنا صحة وتحقق هذه الفرضية في مؤسسة سوناطراك، حيث نجد أن لثقافة التنظيمية اثر كبير وبالغ في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة سوناطراك.

3-3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على مايلي: يساهم تحليل موارد في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة سوناطراك. من الجدول رقم (4-66) يتبين لنا صحة وتحقق هذه الفرضية في مؤسسة سوناطراك، حين نجد أن كثرة وتنوع مصادر الموارد في المؤسسة تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة سوناطراك.

خلاصة

نجد أن المؤسسة لم تطبق المبادئ الأساسية لتحليل استراتيجي داخلي أي ليس بشكل جيد، حيث أنها لم تتبنى هذا التحليل ولم تعمل على ترسيخه بشكل كاف في مختلف مديرياتها وفروعها. لذا يجب عليها كمؤسسة كبيرة تنشيط في مجال المحروقات التي تعتبر أساس موارد ميزانية الدولة ككل، أن تعمل على تفعيل هذا التحليل الاستراتيجي الذي يمكنها من تحسين فعالية إدارتها وكفاءة سيرها لمواردها المختلفة خاصة مواردنا الخام التي تعتبر مصدر طاقتها الإنتاجية.

ومن جهة أخرى، نجد أن المؤسسة قد حسنت مستوى أدائها التنظيمي بطريق المطلوبة رغم التحسين النسبي في أدائها ككل، وهذا راجع لحسن التنظيم داخل المؤسسة بإضافة إلى توافر الإمكانيات والقدرات وتوظيفها الجيد لمعارفها وطاقاتها الهائلة المستغلة. وعلى صعيد آخر نجد أن مكونات التحليل الاستراتيجي بما فيها الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد لديهم علاقة قوية ومباشرة مع الأداء التنظيمي لذا نجد أنهم يساهموا بشكل كافي في تحسين مستوى هذا الأداء.

أما بالنسبة لمعظم الفرضيات فهي محققة في المؤسسة، حيث أن الفرضية الرئيسية الأولى غير محققة المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي الداخلي ك أداة تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني لمواردها المتاحة.

وتؤكد هذه النتائج على ضرورة اهتمام المؤسسة ببيئتها الداخلية من خلال تبينها لأنظمة شاملة تساعد على تفعيل هياكلها التنظيمي، و زيادة ورفع مستوى الثقافة التنظيمية لديها، وتسييرها الجيد لمواردها المختلفة في سبيل تحسين أداءها التنظيمي الذي يعتبر عنصر هام وحساس لدى أي مؤسسة تسعى أن تنشيط في بيئة دولية ذات معايير عمل عالمية.

خاتمة

نتيجة التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل بيئة يسودها عدم التأكد، وانفتاح الأسواق وتطورات التكنولوجيا السريعة وبرز قوى التكتلات الاقتصادية. جعلت العالم يعاني من حالة عدم التوازن يصعب تجاوزها، وذلك من خلال انقسامات التي شهدتها في مطلع القرن الجديد أدت إلى ظهور تحالفات اقتصادية كبيرة وزادت من حجم المنافسة بين الأطراف.

فبرز المنافسة الحادة جعلت المؤسسات تبحث عن التميز والتفرد للوصول إلى الريادة، وذلك من خلال خلق أساليب خاصة بها والعمل على تطوير قدراتها لتحسين عملية التسيير لديها، ووضع خطط إستراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة دون عناء أو الاعتماد على غيرها. ولهذا فعلى المؤسسات القيام بتحليل بيئتها لتحديد مكانها في السوق، ولمعرفة مستوى إنتاجيتها ومدى كفاءة مواردها التي تعتمد عليها. وكل هذا يتم من خلال التحليل الاستراتيجي الذي يعتبر مصدر دعم للمؤسسة من خلال إبقائها متيقظة، ومتفطنة لكل ما يحدث من حولها. كما انه يجعلها على دراية ومعرفة مسبقة بكل نقاط قوتها وضعفها لمواجهة منافسيها الحاليين أو المحتملين، كما انه أيضا يركز على إظهار الفرص والتحديات المحتملة لها لإيضاح موقفها من أدائها بالنسبة لغيرها. فالمؤسسة تسعى جاهدة لتحسين أدائها خاصة أدائها التنظيمي الذي يعتبر مركز اهتمامها فهو يعبر عن مستوى عمل المؤسسة، وكفاءتها وفعاليتها أنشطتها. لذا نجد الكثير منها يبحث عن الطرق والسبل التي تساعدها في ذلك من خلال وضع نظم واستراتيجيات فعالة تقوم على مبادئ وأسس إدارية قوية. فنجد أن المؤسسة التي تهدف لتطوير أدائها التنظيمي يجب عليها الاعتماد على نظام متكامل يقوم على مؤشرات قياس حديثة وليس تقليدية وذلك تماشيا مع التطورات التي تغزو بيئة عمل المؤسسة.

إن قيام المؤسسة بتحليل متغيرات بيئتها عن طريق التحليل الاستراتيجي خاصة الداخلي يجعلها قادرة على تحسين أدائها التنظيمي، وذلك عن طريق هيكلها التنظيمي الذي يعمل على خلق نظام داخل المؤسسة من خلال وضع كل عنصر في مكانه المناسب مع مراعاة كفاءته ومهارته. أما الثقافة التنظيمية فهي تحسن سلوكيات الموظفين وتقرب فيما بينهم على مستوى أفكارهم ونشاطاتهم. أما الموارد فهي تلعب دور جد مهم في عملية تحسين حيث تقوم بإظهار أفراد ذوي الكفاءات، والخبرات كما تظهر الطاقات وإمكانات المؤسسة. وبالتالي فهذه عناصر الثلاث معا لديها مساهمة كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

فمن خلال دراستنا توصلنا إلى العديد من النتائج سواء في الجانب النظري أو التطبيقي فيما يخص متغيرات الدراسة التحليل الاستراتيجي الداخلي ومكوناته الثلاث و الأداء التنظيمي، كما قمنا باختبار كامل فرضيات دراستنا فمنها من تأكدت صحتها وتحققت وباقي منها لم يتحقق. وكما اقترحنا توصيات هامة يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية أو الإدارية كما يمكنها أن تساعد المؤسسات على التحليل الاستراتيجي الجيد لبيئاتهم وتحسين أدائهم التنظيمي. كما قمنا بإشارة إلى بعض مواضيع دراسات جديدة يمكن أن تكون كأرضية مستقبلية لامتداد بحثنا.

نتائج البحث

من خلال الدراسة النظرية، توصلنا إلى نتائج التالية:

- يعتبر التحليل الاستراتيجي من الأدوات التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وإرضاء مختلف الأطراف المرتبطة بها؛
- يسمح التحليل الاستراتيجي بتحديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، ويساعد في تحديد السبل الكافية على لإيجاد الحلول؛
- يساهم التحليل الاستراتيجي الداخلي في اكتشاف نقاط القوة التي يمكن من خلالها القضاء على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة؛
- إن التحليل الاستراتيجي الخارجي يعمل على تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وتحديد التهديدات التي يمكن أن تعاني منها المؤسسة في محيطها الخارجي؛
- يسهم التحليل الاستراتيجي الداخلي في عرض بعض التحديات التي تواجه مؤسسات في بيئتها الداخلية؛
- إن التحليل الاستراتيجي يجعل المؤسسة متيقظة لأي طارئ جديد، كما انه يساعدها على تحسين مكانها في السوق؛
- إن تحليل البيئة الداخلية يساعد المؤسسة على حصول على معلومات وجمع بيانات عن مختلف الأطراف المرتبطة بها؛
- إن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يساعدها على تحليل حدة منافسة، لإعداد استراتيجيات المناسبة لمواجهتها؛
- يساهم تحليل الاستراتيجي الخارجي في رصد ردة فعل المنافسين، ومن جهة معرفة مركز تنافسي للمؤسسة؛
- يعمل على معرفة القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في تكييف تلك القدرات والإمكانيات لانبجاز أهداف؛
- إن التحليل الاستراتيجي يساعد في تحديد القوى الموجهة والمؤثرة في صياغة الغرض الاستراتيجي للأعمال، إذ انه يزود المخططين الاستراتيجيين بالمعارف والمعلومات القيمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات الصلة بتحقيق التوافق بين منظمة الأعمال والعالم المحيط بها؛
- يؤمن التحليل الاستراتيجي ما ينبغي القيام به للمحافظة على الانتظام والمراجعة الثابتة كجزء من ما اشتقته المنظمة لتعظيم عوائدها، وكذلك لتمكينها من الاستبصار بالمعطيات ذات الأهمية مع غرض التقدير والتقييم والمناقشة؛
- يستند التحليل عبر أساليبه المستخدمة سيادة المنطق الاستراتيجي الذي يركز عليه بناء الاستراتيجيات، فهو يهيئ معرفة موضوعية من سلسلة نتائج الأعمال وأسلوب أدائها؛

- يساعد التحليل الاستراتيجي المؤسسة على تحسين أدائها للمضي قدما، ورفع مستوى نشاطها حتى تستطيع أن تحسن قدرتها على منافسة، والحصول على المكانة المناسبة من خلال زيادة حصتها السوقية وتحسين نوعية منتجاتها؛
- يعبر الأداء عن محصلة فعالية المؤسسة في تسيير وإدارة كافة مواردها لبلوغ غايتها المرجوة عن طريق تحديد أفضل السبل للوصول إليها؛
- يعتبر الأداء العملية المرتبطة بوظيفة الجودة وتسهيل الطريق القادة لتطوير التفاهم وتحقيق رسالتها ورؤيتها، و يجب أن يتم كل شيء بشكل جيد بحيث يمكن أن تتطور النظم والقيم اللازمة للمطالبة بالنجاح دائم؛
- تهدف إدارة الأداء إلى تحقيق نتائج محددة وقابلة للقياس ترتبط برسالة وأهداف المنظمة وتعتمد على تحديد الجوانب الهامة المرجو تحقيقها مع تحديد معايير قياس واضحة يتم على أساسها متابعة الأداء وإعطاء تغذية عكسية تساعد على تصحيح أي انحرافات؛
- يهدف الأداء التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعة وتنوع هذه الأهداف، ويمكن فهم هذا الإنجاز بالمعنى الدقيق للعمليات المنجزة؛
- إن تحسين مستوى الأداء التنظيمي هو ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة فيها، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في نشاطاتها؛
- يكمن دور التحليل الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء التنظيمي للمؤسسة عن طريق التصميم التنظيمي في تنفيذ الأهداف المرجوة والتي تم تحديدها من طرف الإداريين بالمنظمة مع تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة؛
- يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام، حيث يعد عاملا ضروريا لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة؛
- يساهم الهيكل التنظيمي في الوظائف وتوصيفها، كما يقوم بحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف ذات تخصصات المتشابهة؛
- يقوم الهيكل التنظيمي بتحسين الأداء التنظيمي عن طريق تنسيق جهود الأفراد و الأقسام وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة وتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وذلك من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة؛
- تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالذاتية لدى العاملين و الهوية الخاصة نتيجة وجوده في المؤسسة، وذلك من خلال إعطائهم فرص للتعبير عن آرائهم؛
- تساهم الثقافة التنظيمية في المشاركة بالقرارات التي تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء، وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد؛

- تسهم الثقافة في تحسين الأداء التنظيمي عن طريق المحافظة على المصالح الشخصية، إذ تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام و الولاء بين العاملين؛
 - تعبر الموارد عن السيولة ومصادر التمويل الفيزيائية وكفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي ومدى ولائهم ومستوى التدريب والمهارات التي يتقنونها، ومرونة استخدام المعدات في منتجات مختلفة؛
 - إن الموارد هي المؤشر الرئيسي الذي يمكن الاعتماد عليه في التحديد الواضح والدقيق لمدى استغلال طاقتها وإمكانية الاستفادة منها في اغتنام الفرص المتاحة أمام المنظمة؛
 - تسهم الموارد في تحسين الأداء التنظيمي عن طريق زيادة الطاقات والإمكانات التي تعتبر سر ديناميكية وحيوية المؤسسة واستمرار بقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة.
- ومن خلال دراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سوناطراك توصلنا إلى النتائج التالية:
- تسعى مؤسسة سوناطراك إلى سيطرة على السوق المحلي، وتحقيق مكانة متميزة في السوق الدولي من خلال اكتسابها لميزة تنافسية؛
 - تحقيق مستوى ضعيف للتحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة وغير كافي، وهذا راجع لعدم اهتمام المؤسسة بهذا الجانب الذي يعتبر جد مهم؛
 - مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسة جيد ويتحسن باستمرار نتيجة وجود إطارات ذات كفاءة تعمل داخل المؤسسة؛
 - مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة سوناطراك يحتاج إلى إعادة تأهيل فهو يعاني من بعض التداخلات في التخصصات؛
 - غياب التسلسل الكفاء للوظائف داخل المؤسسة وعدم وجود توزيع جيد للمسؤوليات ورغم ذلك فإن الهيكل التنظيمي يساهم في تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة؛
 - مستوى الثقافة التنظيمية للموظفين داخل المؤسسة ليس جيدا ورغم ذلك فهي تقوم بخلق روح التعاون والتضامن بين موظفيها؛
 - تساهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تحسين أدائها التنظيمي من خلال تحسين السلوك التنظيمي للموظفين وخلق التواصل فيما بينهم؛
 - مستوى التعليمي للموظفين جيد ويتحسن باستمرار، حيث يوجد بعض موظفين لديهم شهادات عليا؛
 - الاهتمام بتكوين العمال وتوفير الأموال اللازمة لهذا الغرض عن طريق تخصيص ميزانية لهم؛
 - توافر اليد العاملة ذات كفاءة خصوصا في السنوات الأخيرة عن طريق فتح مسابقات توظيف في عدة تخصصات؛
 - مساهمة الفعالة لموارد المؤسسة في تحسين أدائها التنظيمي من خلال وضع استراتيجيات المناسبة التي تقوم باستغلال الفعال لهذه الموارد.

اختبار الفرضيات

- تؤكد نتائج المتعلقة بالجانب النظري والجانب التطبيقي عدم تحقق الفرضية الرئيسية الأولى في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبأن المؤسسات الجزائرية تقوم بتحليل الاستراتيجي الداخلي ولكن بشكل غير كاف وغير فعال ولم يتم ترسخ معظم مبادئ في مختلف مديرياتها وفروعها؛
- كما أنها تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية، حيث أن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية جيد ويتحسن باستمرار رغم تحسينها النسبي في أدائها ككل؛
- وتؤكد هذه النتائج من جهة أخرى على صحة الفرضية الرئيسية الثالثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يساهم التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحسين أدائها التنظيمي.
- وصحة مختلف الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها المتعلقة بمساهمة كل من الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية ومستوى الموارد في تحسين الأداء التنظيمي.

التوصيات

- في إطار النتائج التي أسفرت عنها الدراسة نقترح عدة توصيات يمكن أن تساهم في تفعيل متغيرات الدراسة في مؤسسة سوناطراك بصفة خاصة، والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، تتمثل في:
- حتى تضمن المؤسسة بقائها استمراريتها يجب عليها القيام بتحليل الاستراتيجي بصفة دائمة سواء على مستوى الداخلي لبيئتها عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف أو على المستوى الخارجي من خلال تحديد الفرص والتهديدات؛
- بما أن مؤسسة سوناطراك تنشط في بيئة تتميز بمنافسة حادة، لا بد لها أن تمتلك ميزة تنافسية تمكنها من تطبيق الجيد لاستراتيجياتها لتحسين مكانتها؛
- يجب على المؤسسة أن تتبنى أسلوب إداري جيد من خلال إتباعها استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها التنظيمي؛
- ضرورة التفكير الجيد من قبل المؤسسة في تعديل هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع مكانتها كبيرة في السوق المحلي والدولي؛
- إعداد خطط إستراتيجية تعمل على تحقيق التكافؤ بين طاقات المؤسسة وقدراتها الفعالة التي تمتلكها؛
- تحسين مستوى الثقافة التنظيمية لمؤسسة سوناطراك يعتمد بدرجة أولى على تحسين مستوى العلمي وأخلاقي للموظفين؛
- العمل على توظيف عمال ذوي مستوى علمي جيد ووضع أصحاب الخبرات والكفاءات في الأماكن الحساسة لقيادة المؤسسة؛
- يجب على المؤسسة أن تنتبه إلى مستوى كفاءة مواردها لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها التنظيمي الذي يعتبر أساس نجاحها؛

- استغلال الجيد لإمكانياتها الغير المستغلة مع محاولة توسعها في السوق الدولي من خلال كسبها لزيائن جدد؛

- الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة عالميا في مجال التحليل الاستراتيجي، لاستنباط منها طرق تتماشى مع خصوصيات اقتصادها الوطني.

أفاق الدراسة

من خلال مسار التحليل النظري والتطبيقي لدراستنا يمكن أن يتبادر إلى أذهاننا مجموعة من الإشكاليات التالية والتي يمكن أن تكون مواضيع أبحاث جديدة ومن أبرزها:

- مدى إسهام التحليل الاستراتيجي في تحسين مستوى مسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- دور التحليل الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- مدى مساهمة اقتصاد المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات؛
- اثر التحليل البيئي للمؤسسات وانعكاسه على التنمية الاقتصادية؛
- اثر تبني المقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- دور نظام المعلومات في رفع مستوى التحليل الاستراتيجي للمؤسسات.

I. المراجع باللغة العربية

1- كتب

1. احمد عريقات، احمد المعاني، ناصر جردات، إدارة التغيير والتطوير ، ط1، دار إثراء النشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العملي للمدرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
3. احمد يوسف دودين، إدارة التغير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، الأردن، 2014.
4. إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط1، دار حامد، الأردن، 2012.
5. أكرم محسن الياسري، علاء فرحات طالب، نعم دايع عبد على، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، ط1، دار صفاء لنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
6. السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية (المكتبات ومرافق المعلومات)، ط1، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
7. برنارد مار، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء- تحسين عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، ط1، دار فاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2009.
8. بن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية(المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء(مداخل جديدة لعالم جديد)، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر، 2004/2003.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعية، مصر، 2003-2002.
11. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
12. حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2009.
13. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري، الأردن، 2009.
14. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار حامد، الأردن، 2013.

15. رضوان العني بن علي، البيروقراطية الإدارية و مسالة التقويم التنظيمي ، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية، مصر، 2015.
16. رفعت عبد الحليم الفاعوري، اثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات (بحوث محكمة منتقاة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مصر، 2014.
17. ريتشارد سوانسون، الوود هولتون، الإدارة بالإنتاج -كيف تقيس مستوى الأداء والتعلم والآراء داخل المؤسسات، ط1، ترجمة دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2010.
18. زاهد عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة- الهندرة، دار اليازر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
19. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2013.
20. سعد غالب ياسين تلخيص ربحي عبد القادر جدلي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري لنشر، عمان، 1998.
21. سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط1، الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
22. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008.
23. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن ، ط1، دار وائل لنشر، الأردن، 2009.
24. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل لنشر، الأردن، 2009.
25. عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
28. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005/2004.

29. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط 1، دار الميسرة، الأردن، 2004.
30. علاء فرحات طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
31. عادل محمد زيدان، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
32. علي حسون الطائي، أكرم سالم الجناني، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، ط 1، دار الوراق، 2014.
33. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط 1، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
34. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، لبنان، 2000.
35. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، ط 1، دار الميسرة، الأردن، 2013.
36. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
37. محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2008.
38. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
39. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ط 1، درا الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
40. مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
41. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، ط 1، دار حامد، الأردن، 2011.
42. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم والإستراتيجية الموقع التنظيمي)، دار اليازوري، الأردن، 2010.
43. نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010.

44. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، ط1، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009.

45. وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم... العمليات) ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

2- الرسائل الجامعية

1-2 أطروحات الدكتوراه

46. عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسة- دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015/2014.

2-2 رسائل الماجستير

47. احميده مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009/2008.

48. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء- دراسة حالة البنك المركزي الموريتاني للتجارة الدولية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2009.

49. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP، رسالة ماجستير في علوم تجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة المسيلة، 2007/ 2006.

50. بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA- Rouiba، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/2010.

51. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي(دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة، السعودية، 2013.

52. زينة مصطفى محمود حمد، اثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعات الغذائية بالأردن ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
53. سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال-دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007/2006.
54. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2009.
55. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011.
56. عبد الله حمد محمد الجساسي ، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011/2010.
57. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة وملبنة التل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/ 2010.
58. علاوي نصيرة ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة موبليس ، رسالة ماجستير في علوم تسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
59. عمر تيجمغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2012.

60. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كأساس في تحسين أداء المنظمة-دراسة حالة مؤسسة السونطراك ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والتجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011.
61. فيصل بن محمد بن مطلق، لإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الدولية البريطانية، مملكة المتحدة السعودية، 2010.
62. لعجال عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات النمو المؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012.
63. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012.
64. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في علوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/2012.
65. مهشي مريم، دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012.
66. يوسف عبد العطية بحر، نظام الحوافز والمكافأة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.

3- المجالات والدوريات والتقارير

67. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد6، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير ،جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.
68. السعيد بريش، نعيمة يحياوي ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها -دراسة حالة ملبنة لأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

69. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد10، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
70. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.
71. زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، العدد 4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، فلسطين، 2011.
72. عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات للكوفة، العدد العاشر، كلية التقنية الإدارية- الشؤون العلمية، جامعة كوفة، العراق، 2008.
73. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
74. عبد الوهاب ددان، ورشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة غرداية، الجزائر، 2014.
75. عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، جامعة المستنصرية، العراق، 2007.
76. مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديا شمال إفريقيا، العدد الخامس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة شلف، الجزائر، جانفي 2008، ص204.

4- الملتقيات والمؤتمرات

77. أعمار عزوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 08/07 ديسمبر 2010.
78. دحماني محمد دريوش و ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة شلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2007.
79. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر المتميز العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والجارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 و 09 مارس 2005.
80. شاكر البلداوي، عمر المشهداني، **اثر التحليل الاستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية**، المؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات - الفرص - الآفاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
81. عبد المالك مزهودة، **المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس 2005.
82. عبو عمر، عبو هودة، **دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة شلف، الجزائر، يومي 09 و 10 نوفمبر 2010.
83. عرابة الحاج، بن حامد عبد الغني، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات**، الملتقى الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2008.
84. عامر عامر احمد، أحسن جميلة، **التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية**، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة شلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
85. عماري عمار وآخرون، **أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات**، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 27 و 28 سبتمبر 2005.
86. هاني عرب، **محاضرات في الإدارة الإستراتيجية**، ملتقى البحث العلمي، الموقع الإلكتروني www.rsscs.info، 2008.

.II المراجع باللغة الاجنبية

1- الكتب

87. Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, **Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation**, Éditions du CRDI (Centre de recherches pour le développement international), Canada,1998.
88. David Autissier, Yvon Mougin, Jacques Ségot, **mesurer la performance de la fonction qualité**, Groupe Eyrolles, paris, France, 2010.
89. Emmanuel Maire, Matthieu Dubost, **les clés de la performance**, les éditions DEMOS, paris, France, 2004.
90. Françoise Giraud ,olivier saulpic, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**,2 édition, Gualino éditeur, paris, France ,2004.
91. Gérard Garibaldi, **l'analyse stratégique, Méthodologie de la prise de décision**, 3 édition, éditions d'organisation, Paris, 2002.
92. Jean-Charles Mathé, **Analyse et management stratégiques**, Collection Entreprise & Management Dirigée par Ludovic François, L'Harmattan, Paris, aout 2011.
93. Jean-Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, paris, France, 2001.
94. Jean-Paul BAILLY, **Comment Accroître Les Performances par un Meilleur Management**, Pangloss n°35, fenp, farance, Mai 2005.
95. Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **management stratégie et organisation**, 7édition, librairie vuibert, paris, juin 2008.
96. Les Worrall, **Strategic Analysis Tools**, Topic Gateway Séries No. 34,CIMA, London, october 2007.
97. Maratine maadani, karim said, **management et pilotage de la performance**, édition 1, collection 06, hachette supérieur, paris, juillet 2009.
98. Michel Ghertman, **le management stratégique de l'entreprise**, 5 édition, puf (presses universitaires de France), paris, France, septembre 2006.
99. Philip kotler, bernar Dubois, **Marketing Management**, 10 édition, Pupli-Urion, Paris,France, juillet 2002.
100. Philip Kotler, Dubois Manceau, **Marketing Management**, 12 édition, Pearson Education, paris, France, 2006.
101. Raymond-Alain Thiétant, Jean-Marc Xuereb, **stratégiques (concepets, méthodes, mise en œuvre)**, 2édition, Dunod, paris, France, 2009.
102. Vincent Plauchu , **mesure et amélioration des performances industrielles**, Tome 2, édition upmf, paris, France ,2006.

2- الرسائل الجامعية

1-2 أطروحات الدكتوراه

103. Yasmina Benabderrahmane-Bouriche, **Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie**, Thèse de doctorat en science de Gestion ,Université Paul Valery -Montpellier III, 2012, France.

2-2 رسائل ماجستير

104. Anne Trépé , Patrick Aube, **L'évaluation de la performance de la fonction RH: De la théorie à la pratique des DG**, Mémoire d'expertise, université de DAUPHINE ,Paris, Octobre 2010.
105. Brahmi Bechir, **Impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie**, mémoire de magister en administration des affaires, université du Québec, Montréal, Canada, 2008.
106. Johanna Andersson Alena Zbirenko, **Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity – A qualitative study of a public health-care organization** , Bachelor thesis, 15 hp, Umeå School of Business and Economics, Sweden, 2014.
107. Kichou Djedjiga, **L'impacte des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l' entreprise cas des entreprise algériennes**, mémoire de magister en sciences économiques, université de Tizi-ousou, Algérien, 2014/2015.
108. Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle: l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Faculté des arts et sciences, Université de Montréal, Canada, septembre 2011.

3- المجلات والدوريات والتقارير

109. Alharbi Mohammed Awadha, Alyahya, Mohammed Saas, **Impact of Organizational Culture on Employee Performance**, International review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.1, canada, mach 2013.
110. Ali Bakhit Jaafreh , Abedalfattah Z. Al-abadallat, **The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study**, International Journal of Financial Research Vol. 4, No. 1,2013.
111. Ali Parto, Saudah Sofian, Maisarah Mohammed Saat, **The Impact of Enterprise Resource Planning on Financial Performance in a Developing Country** ,International Review of Management and Business Research Vol. 5 Issue.1 R M B R, March 2016.

112. Anastasia A. Katou, **The Impact of Human Resource Development on Organisational Performance: Test of a Causal Model**, Copyright Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved, November.
113. Awais Imam, Dr. Abdus Sattar Abbasi, Dr. Saima Muneer, Mubashar Majeed Qadri, **Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.20, Europe, 2013.
114. Bayode O. Babatunde, Adebola O. Adebisi, **Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment**, Economic Insights – Trends and Challenges, Vol. LXIV – No 1, Nigeria, 2012.
115. Christian Homburg, Christian Pflesser, **A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes**, Journal of Marketing Research Vol. 37, Canada, November 2000.
116. Cleophus Gaines, David Hoover, **Information systems as a strategic partner in organizational performance**, Journal of Management and Marketing Research.
117. Daniel Ongeru Kerandi, Richard Bitange Nyaoga, **A survey of performance improvement through benchmarking in commercial banks in Kenya: The managers' perception and experience**, International Journal of Business and Economics Research, Vol. 3, Issue 1, 2014.
118. David N. Ammons, **Benchmarking As A Performance Management Tool: Experiences Among Municipalities In North Carolina**, Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management, Vol. 1, No. 12, 2000.
119. Davood Gharakhani, Hossein Rahmati, **Total Quality Management and Organizational Performance**, Journal of Industrial Engineering, Vol. 1, No. 3, American, 2013.
120. Dean Elmuti and Yunus Kathawala, **An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage**, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 4 No. 4, University Press, 1997.
121. Eric M. Olson, Stanley F. Slater, G. Tomas M. Hult, **The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior**, Journal of Marketing, Vol. 69, No. 3, north american, July 2005.
122. Evans Sokro, **Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance**, problems of MANAGEMENT in the 21st century Volume 3, University of West Bohemia, Czech Republic, march 2012.
123. Fakhra Shahzad, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, Lalarukh Shabbir, **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview**,

- Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, VOL 3, NO 9, Institute of Interdisciplinary Business Research , USA, JANUARY 2012.
124. Fred C. Lunenburg, **Organizational Culture–Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z**, National Forum Of Educational Administration And Super Vision Journal Volume 29, NUMBER 4 , 2011.
 125. Gene L. Dodaro, Brian P. Crowley, **Business Process Reengineering Assessment Guide** , Accounting and Information Management Division, United States General Accounting Office, Version 3, May 1997.
 126. Hashem Salarzadeh Jenatabadi, Hui Huang, Noor Azina Ismail, Nurulhuda Binti Mohd Satar¹ & Che Wan Jasimah bt Wan Mohamed Radzi, **Impact of Supply Chain Management on the Relationship between Enterprise Resource Planning System and Organizational Performance**, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 19, Canadian Center of Science and Education, Canada, 2013.
 127. Ibrahim Ali Abushaiba¹ and Yuserrie Zainuddin, **Effect of Benchmarking of Performance Measurement System on low–cost advantage, and Performance – A Conceptual Paper**, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 11, June 2012.
 128. Ibrahim Eldanfour, Dr. Ibrahim Abushaiba, **Benchmarking of Performance Measurement System to Support Cost Competitive Advantage and Financial Performance – A Conceptual Paper**, International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS) Volume 2, Issue 3, 2014.
 129. Jeffrey B. Arthur, **Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover**, The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3, Jun 1994.
 130. Luftim Cania, **The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance**, Economia. Seria Management Volume 17, Issue 2, Albania, 2014.
 131. Marcel T. Ngambi, Ayankeng Godlove Nkemkiafu, **The Impact of Total Quality Management on Firm’s Organizational Performance**, American Journal of Management Vol. 15(4), American, 2015.
 132. Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu–Ansah, **Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana**, International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA , January 2013.
 133. Mashal Ahmed, Saima Shafiq, **The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector**, Global Journal of

- Management and Business Research: Administration and Management, Volume 14 Issue 3 Version 1.0, USA, 2014.
134. Massimo Massa, Lei Zhang, **The Role of Organizational Structure: Between Hierarchy and Specialization**, journal of finance, France, 2012.
 135. Mba Okechukwu Agwu & Tonye Ogiriki, **Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny**, Journal of Management and Sustainability, Vol. 4, No. 4, Center of Science and Education, Canada, 2014.
 136. Metin Kozak, Mike Rimmington, **Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance**, International Journal of Contemporary Hospitality Management 10/5, 1998.
 137. M. Petty, N A. Beadlesi Christopher, M. Lowery, **Relationship Between Organizational Culture And Organizational Performance**, Psychological Reports 76.
 138. Musran Munizu, **The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 7, 2013.
 139. Muya James Ng'ang'a, Wesonga Justus Nyongesa, **The Impact of Organizational Culture on Performance of Educational Institutions**, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 8, Centre for Promoting Ideas, USA, April 2012.
 140. M. Shakil Ahmad, **Impact Of Organizational Culture On Performance Management Practices In Pakistan**, Business Intelligence Journal, Vol.5 No.1, European Union, January 2012.
 141. Nebojsa Janicijevic, **The Mutual Impact Of Organizational Culture And Structure**, Economic Annals, Volume LVIII, No. 198, University of Belgrade, Faculty of Economics, Serbia, July – September 2013.
 142. Orogbu Obiageli Lilian, Dr. Onyeizugbe Chinedu Uzochukwu, **Business Process Reengineering And Organizational Performance Of Selected Automobile Firms In Southeast Of Nigeria**, European Journal of Business, Economics and Accountancy, Vol. 3, No. 5, 2015.
 143. Quangyen Tran, Yezhuang Tian, **Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm**, Journal of Industrial and Business Management, American, April 2013.
 144. Ridwan Ibrahim, Ina Primiana, **Influence Business Environment On The Organization Performance**, International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 4, Issue 04, Indonesia, APRIL 2015.

145. Rifat O. Shannak, **The Impact of Implementing an Enterprise Resource Planning System on Organizational Performance Using Balanced Scorecard**, Journal of Management Research, Vol. 8, No.01, Macrothink Institute(www.macrothink.org/jmr), 2016.
146. Shehzad Akhtar, Hashim Zameer & Rashid Saeed, **Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6, Nov 2014.
147. Shekoufeh Nekouezadeh1, Siavash Esmaeili, **A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran**, European Online Journal of Natural and Social Sciences ,vol.2, No. 3(s), European, 2013.
148. Sylvie Saint-Onge, Michel Magnan, **Chapitre1. La gestion des performances des organisations et des personnes**, Gestion des performances au travail, De Boeck Supérieur Méthodes & Recherches, revue cairn, France, 2007.
149. S. Zygiaris, Msc, BPR Engineer, BPR Hellas SA, **Business Process Re-Engineering – BPR**, Report produced for the EC funded project, INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques, 2000.
150. Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial- oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013.
151. Therese A. Joiner, **Total quality management and performanceThe role of organization support and co-worker support**, International Journal of Quality & Reliability Management Vol 24 No. 6, Emerald Group Publishing Limited, 2007.
152. Ul Mujeeb Ehtesham, Tahir Masood Muhammad, Shakil Ahmad Muhammad, **Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan**, Journal of Competitiveness Vol. 3, Issue 4, Czech Republic, 2011.
153. Yih-Chang Chen, **Empirical Modelling for Participative Business Process Reengineering**, Business Process Management Journal, 2001.

4- الملتقيات والمؤتمرات

154. Arturo Realyvásqueza et auter, **Effects of organizational macroergonomic compatibility elements over manufacturing systems' performance**, Science Direct Review, 6 th International Conférence on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliâtes Conférences, Mexico, 2015.

155. Ding Huiru, **The Importance of Strategi Management ,A case study of H&M**, Savonia University Of Applied Sciences Savonia Business, Exécutivse organisation H&M in Kuopio, Finland, April 2011.
156. Felipe A. Csaszar, **Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence From Mutual Funds** , The Wharton School, University of Pennsylvania 2000 Steinberg Hall-Dietrich Hall, Philadelphia, PA 19104, USA, December 2008.
157. Jacky Holloway, Matthew Hinton, David Mayle, **Why Benchmark? Understanding The Processes Of Best Practice benchmarking**, Centre for Information and Innovation, Graham Francis, Centre for the Development and Financial Management of Organizations. Open University Business School, Walton Hall, Milton Keynes, 2016.
158. Malika Ahmed Zaid – CHertour, **Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes**, CIRIEC colloque Universidad de Valencia & Ciriéc-Espana, Espagne, 21-22 October 2011.
159. Muhammad Nauman Habib and Dr. Attaullah Shah, **Business Process Reengineering: Literature Review of Approaches and Applications**, Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference, Kuala Lumpur, Malaysia, 25 - 26 February 2013.

5- المواقع الالكترونية

160. 158. ww.rsscs.info
161. www.irmbjournal.com
162. www.macrothink.org/jmr
163. <http://www.scirp.org/journal/ajibm>

الملحق رقم (01)
الاستبيان

استبيان

أيها السادة الكرام نقدم لكم هذا الاستبيان، والمندرج ضمن دراستنا التي تحمل عنوان " أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية في جامعة مستغانم. متأملين منكم التكرم بإجابة على كل الأسئلة وذلك من خلال تمنع فيها وقرأتها، مع وضع علامة (x) في الحقل الذي ترونه مناسباً من وجهة نظركم، مع العلم أن تعبئة الاستبيان بصدق وصراحة سيكون له كبير الأثر في الحصول على نتائج إيجابية، وأن البيانات التي ستقدمونها أو تكتبونها ستكون موضع تقدير واهتمام وسرية تامة كونها مخصصة لخدمة البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم معنا

البيانات الشخصية والوظيفية (تملأ)				
الجنس	العمر	المستوى الدراسي	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	الأجر

أولاً: مدى تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي داخل المؤسسة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
					01 تستخدم إدارة المؤسسة التحليل الاستراتيجي في تحديد مدى التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية.
					02 يساعد هذا التحليل في تامين والحفاظة على الانتظام والمراقبة كجزء من عمل المؤسسة لتعظيم عوائدها.
					03 يعتبر غرض مديرين من التحليل الاستراتيجي هو تشخيص بيئات منظميه متعددة التي تؤدي المؤسسة عمالها فيها .
					04 تعبر البيئة الداخلية عن المستوى الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة.
					05 يساهم تحليل البيئة الداخلية في تحديد وإيضاح نقاط القوة الحالية التي يمكن بواسطتها التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها في المؤسسة.
					06 تعتمد المؤسسة في تحليل بيئته الداخلية على مكوناتها الأساسية (الهيكلة التنظيمي، الثقافية التنظيمية، الموارد)
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	ثانياً: مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة
					07 يعتبر الأداء المنهج المنظم الذي تضلحه المؤسسة لتحقيق

					غايها .	
					يعكس الأداء التنظيمي درجة إنجاز و الوفاء بمهمة التنظيمية من طرف الموظف في الوقت و المكان المناسبين.	08
					يحدد الأداء التنظيمي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها.	09
					يسهم الأداء التنظيمي في خلق المناخ التنظيمي لأنه من أهم عوامل النجاح في تدعيم القيم والثقافة المشتركة في المؤسسة.	10
					يساعد الأداء التنظيمي على تحديد مدى التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال بناء هيكل للمؤسسة.	11
					من سمات الأداء التنظيمي ربط الإدارة في المؤسسة بالواقع العملي، وجعلها أكثر مرونة.	12
غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثا: مكانة الهيكل التنظيمي في المؤسسة	
					يصف الهيكل التنظيمي كفية تنظيم المؤسسة التي تشمل الأدوار والمسؤوليات و اتخاذ القرارات.	13
					يساهم الهيكل في الحصول على معلومات من مصادر متخصصة كما انه يشجع روح التعاون بين العاملين في المؤسسة.	14
					بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمثل الحجر الأساس الذي تعتمد عليه المراحل الاساسية الأخرى للمؤسسة.	15
					يعمل الهيكل التنظيمي على حل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف داخل المؤسسة.	16
					يعبر الهيكل على مدى قدرة المدير على السيطرة على خط سير العمل في المؤسسة.	17
					تزايد عدد التخصصات للهيكل تسمح بأفضل سيطرة على السلوك الإداري و وجود درجة مثلى من التسلسل الهرمي في المؤسسة.	18

رابعا: مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					19 تساعد الثقافة التنظيمية في تحديد مجموعة القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم داخل المؤسسة.
					20 تعتبر الثقافة التنظيمية كنظام اجتماعي متجانس و متكامل، وساهم في تحقيق الاستقرار في المؤسسة.
					21 تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالذاتية لدى العاملين و الهوية الخاصة نتيجة وجودها في المؤسسة.
					22 تحدد الثقافة التنظيمية سلوك المديرين كدليل مرشد يعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة.
					23 تمنح الثقافة التنظيمية كل شخص في المؤسسة طريقة عامة و متميزة لكي يستخدمها في العمل بها.
					24 يسهم تعزيز الثقافة التنظيمية لدي المؤسسة على تحمين الأدائها التنظيمي، و زيادة رضا العملاء لديها.
خامسا: مستوى موارد داخل المؤسسة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					25 تعبر موارد المؤسسة عن المصدر الحقيقي الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.
					26 تساهم الموارد في تنشيط طاقات المؤسسة، وزيادة إمكانيات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق وأنجاز أنشطتها المختلفة.
					27 تساعد موارد المؤسسة على تنمية روح جماعة و وضع أهدافها موضع التنفيذ.
					28 تشمل الموارد البشرية للمؤسسة على كفاءة العاملين ومستواهم العلمي ومستوى المهارات التي يتقنونها.
					29 تعتبر نظم تخطيط الموارد من النظم المتكاملة التي يمكن استخدامها لإدارة كافة المعلومات في المؤسسة.
					30 تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزز أدائها التنظيمي.

الملحق رقم (02)

نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

Echelle : M1

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	6

Echelle : M2

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	6

Echelle : M3

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	6

Echelle : M4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue ^a	0	,0

Total	115	100,0
-------	-----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	6

Echelle : M5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	6

Echelle : MQ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	30

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		m1	m2	m3	m4	m5	mQ
N		115	115	115	115	115	115
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,4971	3,7290	3,5449	3,5449	3,6638	3,5959
	Ecart type	,78701	,62379	,63535	,69611	,67465	,53231
Différences les plus extrêmes	Absolue	,177	,182	,150	,187	,163	,104
	Positif	,128	,114	,098	,144	,135	,049
	Négatif	-,177	-,182	-,150	-,187	-,163	-,104
Statistiques de test		,177	,182	,150	,187	,163	,104
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,004 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Statistiques

Sexe

N	Valide	115
	Manquant	0

Sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	H	86	74,8	74,8	74,8
	F	29	25,2	25,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Fréquences

Statistiques

		Age	Niveau	Exprience	salaire
N	Valide	115	115	115	115
	Manquant	0	0	0	0

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21-30	26	22,6	22,6	22,6
	31-40	58	50,4	50,4	73,0
	41-50	27	23,5	23,5	96,5
	51-60	4	3,5	3,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Niveau

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Lycée	20	17,4	17,4	17,4
	Univ	91	79,1	79,1	96,5
	PG	4	3,5	3,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Exprience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 ans au moins	24	20,9	20,9	20,9
	6-10	47	40,9	40,9	61,7
	11-15	27	23,5	23,5	85,2
	16-20	8	7,0	7,0	92,2
	21-25	3	2,6	2,6	94,8
	26-30	5	4,3	4,3	99,1
	plus de 30 ans	1	,9	,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

salaire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20000 DA au moins	5	4,3	4,3	4,3
	21000-40000	17	14,8	14,8	19,1
	41000-60000	18	15,7	15,7	34,8
	61000-80000	56	48,7	48,7	83,5
	81000-100000	13	11,3	11,3	94,8
	Plus de 100000 DA	6	5,2	5,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
IT01	115	3,2870	1,12207
IT02	115	3,6087	1,01477
IT03	115	3,4261	1,01792
IT04	115	3,6609	,93553
IT05	115	3,6174	1,01379
IT06	115	3,3826	1,08888
IT07	115	3,6087	1,01477
IT08	115	3,7913	,91283
IT09	115	3,6783	,77853
IT10	115	3,7478	,91617
IT11	115	3,7391	,76189
IT12	115	3,8087	,99908
IT13	115	3,6000	,93471
IT14	115	3,4261	,98284
IT15	115	3,5391	,93927
IT6	115	3,5391	,85108
IT17	115	3,4696	1,02873
IT18	115	3,6957	,91932
IT19	115	3,6609	,86741
IT20	115	3,5478	,96649
IT21	115	3,5043	,86221
IT22	115	3,4087	,95418
IT23	115	3,5217	,95832
IT24	115	3,6261	,90283
IT25	115	3,6348	1,04571
IT26	115	3,6261	,92206
IT27	115	3,6087	,95233
IT28	115	3,5913	1,07520
IT29	115	3,5913	,92618
IT30	115	3,9304	,98872
m1	115	3,4971	,78701
m2	115	3,7290	,62379
m3	115	3,5449	,63535
m4	115	3,5449	,69611
m5	115	3,6638	,67465
mQ	115	3,5959	,53231

Test de classement de Wilcoxon

Rangs

		N	Rang moyen :	Somme des rangs
IT01 - reference1	Rangs négatifs	46 ^a	78,28	3601,00
	Rangs positifs	69 ^b	44,48	3069,00

	Ex aequo	0 ^c		
	Total	115		
IT02 - reference1	Rangs négatifs	30 ^d	79,47	2384,00
	Rangs positifs	85 ^e	50,42	4286,00
	Ex aequo	0 ^f		
	Total	115		
IT03 - reference1	Rangs négatifs	48 ^g	66,91	3211,50
	Rangs positifs	67 ^h	51,62	3458,50
	Ex aequo	0 ⁱ		
	Total	115		
IT04 - reference1	Rangs négatifs	30 ^j	73,43	2203,00
	Rangs positifs	85 ^k	52,55	4467,00
	Ex aequo	0 ^l		
	Total	115		
IT05 - reference1	Rangs négatifs	38 ^m	66,67	2533,50
	Rangs positifs	77 ⁿ	53,72	4136,50
	Ex aequo	0 ^o		
	Total	115		
IT06 - reference1	Rangs négatifs	43 ^p	76,70	3298,00
	Rangs positifs	72 ^q	46,83	3372,00
	Ex aequo	0 ^r		
	Total	115		
IT07 - reference1	Rangs négatifs	33 ^s	75,24	2483,00
	Rangs positifs	82 ^t	51,06	4187,00
	Ex aequo	0 ^u		
	Total	115		
IT08 - reference1	Rangs négatifs	26 ^v	70,92	1844,00
	Rangs positifs	89 ^w	54,22	4826,00
	Ex aequo	0 ^x		
	Total	115		
IT09 - reference1	Rangs négatifs	31 ^y	69,63	2158,50
	Rangs positifs	84 ^z	53,71	4511,50
	Ex aequo	0 ^{aa}		
	Total	115		
IT10 - reference1	Rangs négatifs	31 ^{ab}	64,42	1997,00
	Rangs positifs	84 ^{ac}	55,63	4673,00
	Ex aequo	0 ^{ad}		
	Total	115		
IT11 - reference1	Rangs négatifs	30 ^{ae}	64,67	1940,00
	Rangs positifs	85 ^{af}	55,65	4730,00
	Ex aequo	0 ^{ag}		
	Total	115		
IT12 - reference1	Rangs négatifs	29 ^{ah}	63,72	1848,00
	Rangs positifs	86 ^{ai}	56,07	4822,00
	Ex aequo	0 ^{aj}		
	Total	115		
IT13 - reference1	Rangs négatifs	34 ^{ak}	75,03	2551,00
	Rangs positifs	81 ^{al}	50,85	4119,00
	Ex aequo	0 ^{am}		

	Total	115		
IT14 - reference1	Rangs négatifs	43 ^{an}	74,67	3211,00
	Rangs positifs	72 ^{ao}	48,04	3459,00
	Ex aequo	0 ^{ap}		
	Total	115		
IT15 - reference1	Rangs négatifs	42 ^{aq}	67,50	2835,00
	Rangs positifs	73 ^{ar}	52,53	3835,00
	Ex aequo	0 ^{as}		
	Total	115		
IT6 - reference1	Rangs négatifs	43 ^{at}	66,47	2858,00
	Rangs positifs	72 ^{au}	52,94	3812,00
	Ex aequo	0 ^{av}		
	Total	115		
IT17 - reference1	Rangs négatifs	46 ^{aw}	67,91	3124,00
	Rangs positifs	69 ^{ax}	51,39	3546,00
	Ex aequo	0 ^{ay}		
	Total	115		
IT18 - reference1	Rangs négatifs	33 ^{az}	70,36	2322,00
	Rangs positifs	82 ^{ba}	53,02	4348,00
	Ex aequo	0 ^{bb}		
	Total	115		
IT19 - reference1	Rangs négatifs	30 ^{bc}	75,20	2256,00
	Rangs positifs	85 ^{bd}	51,93	4414,00
	Ex aequo	0 ^{be}		
	Total	115		
IT20 - reference1	Rangs négatifs	34 ^{bl}	76,66	2606,50
	Rangs positifs	81 ^{bg}	50,17	4063,50
	Ex aequo	0 ^{bh}		
	Total	115		
IT21 - reference1	Rangs négatifs	48 ^{bl}	64,02	3073,00
	Rangs positifs	67 ^{bj}	53,69	3597,00
	Ex aequo	0 ^{bk}		
	Total	115		
IT22 - reference1	Rangs négatifs	51 ^{bl}	65,65	3348,00
	Rangs positifs	64 ^{bm}	51,91	3322,00
	Ex aequo	0 ^{bn}		
	Total	115		
IT23 - reference1	Rangs négatifs	40 ^{bo}	69,70	2788,00
	Rangs positifs	75 ^{bp}	51,76	3882,00
	Ex aequo	0 ^{bq}		
	Total	115		
IT24 - reference1	Rangs négatifs	37 ^{br}	65,89	2438,00
	Rangs positifs	78 ^{bs}	54,26	4232,00
	Ex aequo	0 ^{bt}		
	Total	115		
IT25 - reference1	Rangs négatifs	40 ^{bu}	63,81	2552,50
	Rangs positifs	75 ^{bv}	54,90	4117,50
	Ex aequo	0 ^{bw}		
	Total	115		

IT26 - reference1	Rangs négatifs	36 ^{bx}	69,13	2488,50
	Rangs positifs	79 ^{by}	52,93	4181,50
	Ex aequo	0 ^{bz}		
	Total	115		
IT27 - reference1	Rangs négatifs	34 ^{ca}	70,71	2404,00
	Rangs positifs	81 ^{cb}	52,67	4266,00
	Ex aequo	0 ^{cc}		
	Total	115		
IT28 - reference1	Rangs négatifs	36 ^{cd}	74,19	2671,00
	Rangs positifs	79 ^{ce}	50,62	3999,00
	Ex aequo	0 ^{cf}		
	Total	115		
IT29 - reference1	Rangs négatifs	44 ^{cg}	62,13	2733,50
	Rangs positifs	71 ^{ch}	55,44	3936,50
	Ex aequo	0 ^{ci}		
	Total	115		
IT30 - reference1	Rangs négatifs	22 ^{cj}	72,80	1601,50
	Rangs positifs	93 ^{ck}	54,50	5068,50
	Ex aequo	0 ^{cl}		
	Total	115		
m1 - reference1	Rangs négatifs	38 ^{cm}	63,13	2399,00
	Rangs positifs	68 ^{cn}	48,12	3272,00
	Ex aequo	9 ^{co}		
	Total	115		
m2 - reference1	Rangs négatifs	26 ^{cp}	55,38	1440,00
	Rangs positifs	83 ^{cq}	54,88	4555,00
	Ex aequo	6 ^{cr}		
	Total	115		
m3 - reference1	Rangs négatifs	42 ^{cs}	60,74	2551,00
	Rangs positifs	66 ^{ct}	50,53	3335,00
	Ex aequo	7 ^{cu}		
	Total	115		
m4 - reference1	Rangs négatifs	37 ^{cv}	62,39	2308,50
	Rangs positifs	71 ^{cw}	50,39	3577,50
	Ex aequo	7 ^{cx}		
	Total	115		
m5 - reference1	Rangs négatifs	37 ^{cy}	58,42	2161,50
	Rangs positifs	76 ^{cz}	56,31	4279,50
	Ex aequo	2 ^{da}		
	Total	115		
mQ - reference1	Rangs négatifs	42 ^{db}	51,46	2161,50
	Rangs positifs	69 ^{dc}	58,76	4054,50
	Ex aequo	4 ^{dd}		
	Total	115		

Tests statistiques^a

	IT01 - reference1	IT02 - reference1	IT03- reference1	IT04 - reference1	IT05 - reference1

Z	-,775 ^b ,438	-2,805c ,005	-,366c ,715	-3,367c ,001	-2,356c ,018
Sig. asymptotique (bilatérale)					

	IT06 - reference1	IT07 - reference1	IT08- reference1	IT09 - reference1	IT10 - reference1
Z	-,108c ,914	-2,504c ,012	-4,392c ,000	-3,559c ,000	-3,963c ,000
Sig.asymptotique (bilatérale)					

	IT11 - reference1	IT12 - reference1	IT13- reference1	IT14 - reference1	IT15 - reference1
Z	-4,220c ,000	-4,349c ,000	-2,318c ,020	-,366c ,714	-1,484c ,138
Sig.asymptotique (bilatérale)					

	IT16 - reference1	IT17 - reference1	IT18- reference1	IT19 - reference1	IT20- reference1
Z	-1,432c ,152	-,619c ,536	-2,975c ,003	-3,217c ,001	-2,166c ,030
Sig.asymptotique (bilatérale)					

	IT21 - reference1	IT22 - reference1	IT23- reference1	IT24 - reference1	IT25- reference1
Z	-,785c ,433	-,039b ,969	-1,630c ,103	-2,680c ,007	-2,285c ,022
Sig.asymptotique (bilatérale)					

	IT26 - reference1	IT27 - reference1	IT28- reference1	IT29 - reference1	IT30- reference1
Z	-2,508c ,012	-2,775c ,006	-1,931c ,054	-1,782c ,075	-5,012c ,000
Sig.asymptotique (bilatérale)					

	M1- reference1	M2- reference1	M3- reference1	M4- reference1	M5- reference1
Z	-1,381c ,167	-4,729c ,000	-1,211c ,226	-1,955c ,051	-3,051c ,002
Sig.asymptotique (bilatérale)					

a Test de classement de Wilcoxon

b Basée sur les rangs positifs.

cBasée sur les rangs négatifs.

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	Niveau	N	Rang moyen :
m1	Lycée	20	62,93
	Univ	91	56,30
	PG	4	72,00
	Total	115	
m2	Lycée	20	57,18
	Univ	91	58,75
	PG	4	45,13
	Total	115	
m3	Lycée	20	64,38
	Univ	91	56,24
	PG	4	66,13
	Total	115	
m4	Lycée	20	56,83
	Univ	91	58,77
	PG	4	46,25
	Total	115	
m5	Lycée	20	62,68
	Univ	91	57,96
	PG	4	35,63
	Total	115	
mQ	Lycée	20	61,75
	Univ	91	57,31
	PG	4	54,88
	Total	115	

Tests statistiques^{a,b}

	m1	m2	m3	m4	m5	mQ
Khi-deux	1,393	,665	1,240	,582	2,241	,327
ddl	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,498	,717	,538	,748	,326	,849

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : Niveau

Rangs			
	Exprience	N	Rang moyen :
m1	5 ans au moins	24	60,94
	6-10	47	54,41
	11-15	27	58,35
	16-20	8	63,81
	21-25	3	39,17
	26-30	5	72,80
	plus de 30 ans	1	82,50
	Total	115	
m2	5 ans au moins	24	60,71
	6-10	47	56,33
	11-15	27	55,06

	16-20	8	58,44
	21-25	3	22,17
	26-30	5	86,70
	plus de 30 ans	1	111,50
	Total	115	
m3	5 ans au moins	24	64,19
	6-10	47	54,38
	11-15	27	51,41
	16-20	8	59,25
	21-25	3	72,17
	26-30	5	76,90
	plus de 30 ans	1	110,50
	Total	115	
m4	5 ans au moins	24	57,50
	6-10	47	56,83
	11-15	27	58,94
	16-20	8	53,75
	21-25	3	61,33
	26-30	5	64,60
	plus de 30 ans	1	90,50
	Total	115	
m5	5 ans au moins	24	57,06
	6-10	47	55,01
	11-15	27	58,65
	16-20	8	54,94
	21-25	3	50,00
	26-30	5	85,50
	plus de 30 ans	1	114,50
	Total	115	
mQ	5 ans au moins	24	61,58
	6-10	47	53,74
	11-15	27	55,93
	16-20	8	60,50
	21-25	3	49,00
	26-30	5	82,40
	plus de 30 ans	1	113,00
	Total	115	

Tests statistiques^{a,b}

	m1	m2	m3	m4	m5	mQ
Khi-deux	3,496	10,394	7,180	1,418	7,065	6,816
ddl	6	6	6	6	6	6
Sig. asymptotique	,745	,109	,304	,965	,315	,338

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : Expérience

Rangs

	saire	N	Rang moyen :
m1	20000 DA au moins	5	71,80
	21000-40000	17	52,97
	41000-60000	18	50,94
	61000-80000	56	57,27
	81000-100000	13	61,50

	Plus de 100000 DA	6	81,17
	Total	115	
m2	20000 DA au moins	5	67,90
	21000-40000	17	61,97
	41000-60000	18	43,00
	61000-80000	56	58,12
	81000-100000	13	63,08
	Plus de 100000 DA	6	71,42
	Total	115	
m3	20000 DA au moins	5	68,80
	21000-40000	17	61,29
	41000-60000	18	43,78
	61000-80000	56	56,78
	81000-100000	13	64,81
	Plus de 100000 DA	6	79,00
	Total	115	
m4	20000 DA au moins	5	71,20
	21000-40000	17	50,41
	41000-60000	18	62,78
	61000-80000	56	57,16
	81000-100000	13	54,00
	Plus de 100000 DA	6	70,67
	Total	115	
m5	20000 DA au moins	5	42,30
	21000-40000	17	58,88
	41000-60000	18	50,94
	61000-80000	56	59,56
	81000-100000	13	64,65
	Plus de 100000 DA	6	60,75
	Total	115	
mQ	20000 DA au moins	5	65,90
	21000-40000	17	58,18
	41000-60000	18	48,39
	61000-80000	56	56,94
	81000-100000	13	63,04
	Plus de 100000 DA	6	78,75
	Total	115	

Tests statistiques^{a,b}

	m1	m2	m3	m4	m5	mQ
Khi-deux	5,172	5,687	7,068	3,183	2,663	4,459
ddl	5	5	5	5	5	5
Sig. asymptotique	,395	,338	,216	,672	,752	,485

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : salaire

Corrélations non paramétriques

Corrélations

		m1	m2
Rho de Spearman	m1	1,000	,479**
			,000

	N	115	115
m2	Coefficient de corrélation	,479**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	.
	N	115	115

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			m2	m3	m4	m5
Rho de Spearman	m2	Coefficient de corrélation	1,000	,633**	,578**	,495**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	115	115	115	115
	m3	Coefficient de corrélation	,633**	1,000	,565**	,568**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	115	115	115	115
	m4	Coefficient de corrélation	,578**	,565**	1,000	,523**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	115	115	115	115
	m5	Coefficient de corrélation	,495**	,568**	,523**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	115	115	115	115

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).